التخطيط الاستراتيجي

منهج لتحقيق التميز التنافسي

أ.د/سيد محمد جاد الرب



دار الفجر للنشر و التوزيع

التخطيط الاستراتيجي

منهج لتحقيق التميز التنافسي



التخطيط الاستراتيجي

منهج لتحقيق التميز التنافسي

أ. د / سيد محمد جاد الرب

أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة قناة السويس

دار الفجر للنشر والتوزيع

2016



التخطيط الاستراتيجي

منهج لتحقيق التميز التنافسي

أ. د / سيد محمد جاد الرب

حقوق النشر

الطبعة الأولى 2016

رقم الإيداع
22523

ISBN

978-977-358-338-5

دار الفجر للنشر والتوزيع

4 شارع هاشم الأشقر – النزهة الجديدة

القاهرة – مصر

تليفون : 26242520 – 26246252(00202)

فاكس : 26246265 (00202)

Email: info@daralfajr.com



" بسم اللـه الرحمن الرحيم "

(إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللـهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ) سورة هود: ٨٨

صدق اللـه العظيم

مقدمة الكتاب

بسم اللـه والحمد لله والصلاة والسلام علي رسول اللـه وعلي آل وصحبه أجمعين ... أما بعد :

إن مجال التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد المجالات المتميزة والقوية في نطاق إدارة الاعمال واستخدامات هذا المفهوم يحقق التميز التنافسي في منظمات الاعمال خاصة الدولية ، حيث من خلاله تتحدد رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة ، وبالتالي تخفيض حالات عدم التأكد أو الغموض في المستقبل خاصة في ظل المتغيرات الدولية الاقتصادية والسياسية والثقافية المتلاحقة والسريعة .

ويتناول الكتاب الذي بين أيدينا سبعة موضوعات أساسية في مجال التخطيط الاستراتيجي ، وتتنوع هذه الموضوعات مابين الادارة الاستراتيجية والتحليل البيئي وتطبيقات التخطيط الاستراتيجي في مجال الموارد البشرية وتحقيق الابداع والتميز التنافسي .

نرجو من اللـه سبحانه وتعالى التوفيق والسداد لكل من يقرأ هذا الكتاب ويحقق له الاستفادة المرجوة سواء كان طالباً أم باحثاً أم ممارساً .

"واللـه وليّ التوفيق "

أ.د/ سيد جاد الرب

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية

مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل المبادئ والمفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية Strategic Management ، وذلك الموضوع الحيوي والهام والذي بدأت تتكامل المفاهيم الأساسية له خلال فترة الثمانينات ، حيث زاد الاهتمام بالنشاط التسويقي وأهمية التركيز على الزبون الخارجي والداخلي للمنظمة، كما ازداد الاهتمام بدراسة التغيرات والتحديات التي تفرضها البيئة المحلية والدولية على منظمات الأعمال الخاصة والعامة ، وبالتالي اصبح من المحتم والضروري وجود بدائل واستراتيجيات تساعد المنظمات على التميز التنافسي في البيئة بشقيها المحلى والعالمي .

وفى إطار هذا الفصل فان الأهداف المرجو تحقيقها تتمثل في :-

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية ومناقشة الجوانب المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية.
2. مناقشة بعض العناصر ذات الصلة مثل الفلسفة والأهداف والرسائل والاستراتيجيات .
3. شرح المناهج الفلسفية التي تشكل المبادئ الأخلاقية الأساسية للإدارة الاستراتيجية .
4. مناقشة استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية.
5. التعرف على مفهوم وحدة الأعمال الاستراتيجية.

وفيما يلي عرضا للعناصر الرئيسية لهذا الفصل والتي تساعد في تحقيق الأهـداف السابقة.

أولا : الإدارة الاستراتيجية ... مفاهيم أساسية

مـن الملاحـظ في بيئـة الأعـمال الدوليـة تزايـد حجـم وأربـاح ومبيعـات بعـض الشركات بينما يحدث العكس في بعض الشركات الأخرى ، ونوع ثالث مـن الـشركات تعلن إفلاسها Bankrupt، وبعـض الـشركات تنـوع وتـضيف أنـشطة كثـيرة وشركـات أخرى لا يحدث فيها ذلك . وتنشر إحدى الدوريات العلمية المتخصـصة في الولايـات المتحدة (Fortune Magazine) سنويا قائمة بأكبر الشركات الأمريكية من حيث حجـم المبيعات ، ومن الملاحظ أن بعض الشركات تنمو من سـنة إلى أخـري لتمثـل القمـة ، وشركات أخرى تتهاوى وتخرج من القمـة ، ومـن أهـم الـشركات الرائـدة والمتقدمـة General Motors, Ford, GENERAL Electric Mobil, Philip Morris , Int'l Business Machines and Hewlett – Packard. وغيرها من الشركات التي تحتل مراكـز متقدمـة سنويا في القائمة التي تقدمها هذه المجلة.

إن التحدي الكبير الذي يواجه المنظمات الناجحـة هـو التغيـير، ولـذا يجـب أن تكـون هنـاك أفكـارا جيـدة لـدى هـذه المـنظمات تـساعدها في تحديـد المنتجـات والخدمات التي يجب أن تقـدمها ، وأيـضا تحديـد الأسـواق والعمـلاء الأكـثر فاعليـة لهذه المنتجات وتلك الخدمات . فتزايد الحاسبات الإليكترونيـة الشخـصية مـثلا أدى إلى انخفاض الطلب على الذين يكتبون على الآلة الكاتبة Typewriters

إن التغير أيضا يمثل تحديا كبيرا للمديرين، حيث يجد معظمهم نفسه غير قادر على التكيف مع هذه التغيرات سواء من حيث المهارات أو الخبرات التي تفرضها البيئات والمنافسات الديناميكية، وأيضا عدم قدرة بعضهم على تغيير المهارات والخبرات للعمل في منظمات ذات صناعات مختلفة وتكنولوجيا متقدمة . ولذا يمكن القول بان نمو المنظمات والتخصصات الجديدة وتغير حاجات المستهلكين والتكنولوجيا الجديدة كلها تمثل مواجهات صعبة يجب على المديرين التعامل معها والتكيف لأداء المهام في إطارها .

ويقدم بعض الباحثين أمثلة على الشركات الأمريكية التي أمكنها تتعامل بفاعلية أو عدم فاعلية مع التغير في المجتمع الدولي مثل:

- إن المنافسة العالمية قد أصابت بعض الصناعات الأمريكية بالوهن الشديد لعدم قدرة هذه الشركات على التكييف مع التغير مثل صناعات الصلب ، صناعة الإليكترونات.
- إن الرعاية السلبية لصناعة التبغ جعلت عديد من شركات التبغ في أمريكا تتجه إلى طرق كثيرة للتنوع ، حتى تتكيف مع التغير .
- زادت نسبة تشغيل المتزوجين لدى شركات توصيل المبيعات إلى المنازل وذلك في إطار تغير نظم تشغيل العمالة .
- قابلت صناعة السيارات الأمريكية صعوبات كثيرة في أواخر السبعينات وذلك بسبب عدم قدرتها على إنتاج السيارات ذات الكفاءة العالية .

وفى جمهورية مصر العربيـة يلاحـظ أن معظـم شركـات القطـاع العـام المـصري ومعظم المنظمات الحكومية مثل الجامعات ومؤسسات التعليم والصحة ، قد أصابها الضعف والوهن وساءت صورتها الذهنية لدى معظـم أفـراد المجتمـع، وذلـك نظـرا لعدم قدرة هـذه المـنظمات عـلى التكيـف مـع التغـيرات التـي حـدثت في المجتمـع المصري خاصـة منـذ مـا بعـد حـرب 1973 وحتـى ألان . إلا أن هنـاك نمـاذج أخـرى أصبحت اكثر تميزا في عالم الأعمال خاصة المنظمات الخاصة الصناعية والخدمية.

إن التهديدات التي أصابت بعض الشركات الأمريكية ليست راجعة فحسب إلى التغيرات الداخلية ، لكنهـا إلى التهديـدات الخارجيـة مـن الـدول الـصناعية كاليابـان ودول أوروبا وغيرها . كما أن فقد العمالـة والمـوارد البـشرية المتميـزة قـد يرجـع إلى عديد من المشكلات الداخلية في بعض الشركات ، ولكل ما سبق ، يمكـن القـول بـان الاستراتيجية Strategy هي طريقة للتعامل مع التغـير ، والبـدايات الحقيقيـة لمفهـوم الاستراتيجية يرتبط بالجيوش والمعارك والقوات المسلحة ، تلك التي تعمل في ظـروف بالغة التعقيد وغير مؤكدة وسريعة الإيقاع ، لذا تحتاج إلى طرق بديلة (استراتيجيات) للتصرف عند الأزمات الحربية وفى أوقات الحروب وغيرها .

إن الاستراتيجيات توجه المنظمات تجاه تنوع الأنشطة وتنفيـذ الأنـشطة يتم بسرعة تتناسب مع سرعة التغير ، والمنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح والتي تعمل في ظروف متغيرة تستطيع زيـادة قـدرتها التنافـسية مـن خـلال اسـتجابتها الـسريعة للتغـيرات حتــى يمكنهــا البقــاء في عــالم الأعــمال، ولا

يتم ذلك إلا من خلال الاستراتيجيات ، والتي تتزايد أهميتها وارتباطها بالإدارة العليا بالمنظمة نظرا لتعاظم أهميتها وتأثيرها في الأجل الطويل.

1- تعريف الاستراتيجية :

إن مختلف أنواع وأحجام المنظمات يجب أن تتبنى عملية الإدارة الاستراتيجية ومن المهم لجميع المديرين أن يفهموا كل من مفهوم وعملية الإدارة الاستراتيجية،وعندما يتم استخدام الاستراتيجية في أي منظمة ، فانه يمكن تعريفها (أي الإستراتيجية) بأنها الطريقة التي تستخدمها المنظمة في النضال من اجل تحقيق أهدافها . وهى تحدد التهديدات والفرص الموجودة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة وفى نفس الوقت تحدد الموارد والقدرات المتاحة في المنظمة للتعامل مع التهديدات واقتناص الفرص . ومن خلال هذا التعريف يمكن القول بان هناك ثلاثة عوامل تؤثر في الاستراتيجية هي:

أ. البيئة الخارجية.

ب. الموارد الداخلية للمنظمة.

ج. الأهداف التي تناضل المنظمة من اجل تحقيقها.

وجوهر الإستراتيجية يوضح للمنظمة كيف تصبح منظمة تنافسية .

أما الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد اتجاه وأداء المنظمة في الأجل الطويل وذلك من خلال التأكيد على :

أ. الصياغة الجيدة للاستراتيجية المحددة .

ب. التنفيذ الفعال للاستراتيجية المحددة .

ج. التقييم المستمر للاستراتيجية المحددة .

وعند البدء في عمل أو منظمة جديدة ، فان وضع الاستراتيجية يكون غاية في الخطورة ، حيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقة أي المنتجات والخدمات الواجب تقديمها ، وأي الأسواق التي يتم النضال فيها وكيف لمنتجات وخدمات المنظمات أن تكون تنافسية، كما أن الالتزام بالاستراتيجية الحالية للمنظمات المستمرة أو الموجودة لا يقل خطورة عن وضع الاستراتيجيات الجديدة . حيث يتم تغير الاستراتيجية الحالية لأي منظمة عندما :

أ. تتغير البيئة الخارجية .

ب. تتغير المواقف الداخلية للمنظمة .

ج. تتغير الأهداف التنظيمية وأهداف المنظمة .

إن عملية الإدارة الاستراتيجية يجب أن تركز على ضمان استمرار إعادة تقييم العناصر المتغيرة لتحديد أي الاستراتيجيات المطلوبة للتكيف مع التغير.

إن الفرق بين وجود إستراتيجية وتطبيق الإدارة الاستراتيجية هو الذي يفرق بين النجاح والفشل، بمعنى قد تكون هناك استراتيجية لدى منظمة ، لكنها غير مؤهلة إداريا لتطبيقها ، إن معظم المنظمات تنجح في إنتاج وتوصيل منتجاتها إلى الأسواق المستهدفة وذلك في ظل المفاهيم التقليدية الخاصة بها ، لكن عندما تحدث تغيرات في البيئة الخارجية ، فان على هذه المنظمات أن تترك وتتخلى عن مفاهيمها التقليدية حيث قد تفشل المفاهيم القديمة في التكيف مع المنافسة التي تفرضها التغيرات البيئية الجديدة .

إن الإدارة الاستراتيجية هي منهج منظم ومرتب لتحسين وتفضيل الأداء الجيد لجميع المنظمات ، ولذا تركز الإدارة الاستراتيجية على التقدير المستمر للتغيرات الداخلية والخارجية واستخدامها كمنهج تنافسي معتمدا على هذه التقديرات.

ويمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية تتوافق تماما مع جميع المنظمات العامة والخاصة ، الهادفة وغير الهادفة للربح وحتى المنظمات الدينية والاجتماعية ، كما أن مفاهيم الإدارة الاستراتيجية تعتبر نافعة للمنشات الصغيرة كالمطاعم وفريق كرة القدم في إحدى الكليات الجامعية ، كما تصلح في الشركات العملاقة Giant مثل IBM , Goca - Cola, GMويمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية أيضا في الجامعات والمستشفيات والمراكز الرياضية ومؤسسات الشرطة والجيش والدفاع وغيرها .

2- عملية الإدارة الاستراتيجية:

The Strategic Management Process

تستخدم مصطلحات وتعبيرات كثيرة وشائعة لوصف الإدارة الاستراتيجية معتمدة على طبيعة ووجهة نظر الباحثين أو المؤلفين ، واحد الاتجاهات السائدة تنظر إلى الإدارة الاستراتيجية من جوانب صياغة الاستراتيجية والسياسة ، التخطيط طويل الأجل، وسياسة المنظمة . ويمكن من خلال هذا الفصل تقسيم الإدارة الاستراتيجية إلى ثلاثة جوانب أساسية هي:

الأول : صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation والتي ترتبط باتخاذ قرارات متعلقة بـ:

1- تحديد فلسفة وغرض ورسالة المنظمة.

2- تحديد الأهداف طويلة الأجل لإنجاز رسالة المنظمة.

3- اختيار الاستراتيجية اللازمة لتحقيق الأهداف طويلة الآجل.

الثاني: تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation والذي يرتبط باتخاذ قرارات متصلة بـ:

1-تحديد الهيكل التنظيمي واختيار القيادة وتحديد نظم الدافعية اللازمة لإنجاز الاستراتيجية .

2-تحديد الأهداف قصيرة الأجل ، تحديد الموازنات ، تحديد الاستراتيجيات الوظيفية لإنجاز الاستراتيجية .

الثالث: تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation ويشار إليها في بعض الأحيان بالرقابة والتقييم الإستراتيجي وهى تتعلق بالأنشطة التالية :

1- تحديد معايير الأداء لكل الوظائف والوحدات التنظيمية.

2- وضع برامج الرقابة لمتابعة تنفيذ إستراتيجية المنظمة ، وهذا يتطلب تقييم وقياس تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة من خلال مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية في المنظمة.

3- اتخاذ الخطوات الأساسية للتصحيح وذلك ضمانا لاستمرار تعهد المنظمة والتزامها بتنفيذ الاستراتيجية وذلك يتطلب استخدام التغذية المرنة وتوفير البيانات اللازمة للتصحيح على مختلف كل الوحدات والمديرين بالمنظمة.

ثانيا : تحديد فلسفة المنظمة

1- المفهوم والأهمية:

إن الفلسفة الموجهة للمنظمة Organization's Guiding Philosophy تحدد القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة والتي تعكس الجوانب الهامة في حياة وعمل المنظمة ، ما هي الأعمال التي يجب القيام بها ، وجهة نظر المنظمة تجاه الأفراد كموارد بشرية ، وأيضا تحدد الفلسفة دور المنظمة في المجتمع ، ما هي الطريقة التي يتم العمل بها في إطار ما هو سائد في مختلف المنظمات العالمية ، وأيضا ما هي الأعمال والطرق التي تعتبر محرمة وممنوع القيام بها . وبالإضافة إلى ذلك تحدد فلسفة المنظمة العلاقة التي يجب أن تكون بين المنظمة وكل من المؤسسين ، الموظفين، العملاء ، المساهمين والموردين والحكومة والعالم الكبير الذي تعيش فيه .

وفي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن تكون فلسفة المنظمة مكتوبة في شكل صياغات أو عبارات مختصرة ومحددة، ويتم تفصيلها من خال المديرين التنفيذيين، أما في المنظمات صغيرة الحجم فان فلسفة المنظمة يمكن أن تكون مكتوبة أو يتم استنتاجها من خلال تصرفات وسلوكيات المالكين.

وفي المنظمات كبيرة الحجم والمتواجدة في بيئة العمل يقوم المؤسسين بتحديد فلسفة المنظمة ويتم الحفاظ عليها وصيانتها باستمرار خلال عمر وحياة المنظمة.

هذا ويختلف محتويات وكلمات وعبارات الفلسفة التنظيمية من منظمة الى أخرى، ويرى بعض الباحثين أن الفلسفة الجيدة للمنظمة يمكن أن تتكون من المعتقدات الأساسية التالية:-

- الإيمان بأهمية التواجد الأفضل والأحسن.
- الإيمان بأهمية التفاصيل اللازمة للأداء الجيد للوظيفة.
- الإيمان بأهمية الأفراد كأشخاص مميزين.
- الاعتقاد في الريادة سواء من حيث الجودة أو الخدمة.
- الاعتقاد في أن معظم الأفراد في المنظمة هم مخترعون والاعتقاد بعكس ذلك يدعم الفشل.
- الإيمان بأهمية عدم الرسمية لتدعيم الاتصالات.
- الإيمان بادراك أهمية النمو الاقتصادي ونمو الأرباح.

وتركز بعض الشركات مثل شركة جونسون الأمريكية والرائدة في صناعة الدواء في العالم في فلسفتها المعلنة على تحمل:

- مسئولياتها تجاه العملاء.
- مسئولياتها تجاه الموظفين.
- مسئولياتها تجاه المجتمعات التي تخدمها.
- مسئولياتها تجاه المؤسسين وحملة الأسهم.

ويجب التركيز على أن فلسفة المنظمة يجب أن تكون ذا معنى ويجب أن يتم الالتزام والتقيد بها في جميع المواقف لأن تجاهلها خاصة في مواقف الأزمات يعتبر خطأ كبيرا من جانب الإدارة. ومن خلال القرارات التي تتخذها الإدارة والتصرفات التي تقوم بها من يوم إلى يوم يتم التأكيد على

أهمية وقوة الفلسفة التنظيمية وعدم الالتزام بذلك يجعل فلسفة المنظمة عبارة عن كلمة ليست ذات معنى على قصاصة من الورق.

2- دور الأخلاقيات في تأسيس وتطوير فلسفة المنظمة:

الأخلاقيات Ethics هي المبادئ التي تحكم سلوكيات الأفراد والجماعات وأيضا القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى الفرد أو الجماعة، والإدارة الاستراتيجية تهتم بعملية اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعلق بمستقبل المنظمة، وجميع متخذي القرارات في المنظمة يلتزمون أو يجب أن يلتزموا بالإطار الأخلاقي عند اتخاذ القرارات وممارسة الأفعال والتصرفات خاصة تجاه العملاء والموظفين وحملة الأسهم والمجتمع المحلي والعالم ككل.وقديما ساد منظمات الأعمال المبدأ التالي:

" على المشتري أن يحذر أو أنت تشتري على مسئوليتك"

Caveat emptor- “Let Buyer Beware” وقد سيطر هذا المبدأ على عملية اتخاذ القرارات وسلوكيات كثير من المنظمات، أما في العصر الحديث فان المبادئ يتم صياغتها في إطار الأداء الأخلاقي، في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتي يزداد التأكيد عليها مع تعظيم فاعلية الدور الأخلاقي.

والملاحظ حتى على مستوى الكليات والجامعات زيادة الاهتمام بتدريس بعض المقررات أو حتى بعض الموضوعات داخل المقررات التي تهتم بالأطر الأخلاقية مثل أخلاقيات الشراء، أخلاقيات البيع أخلاقيات التوظيف، أخلاقيات الإعلان وغيرها.

ويمثل دور الأخلاقيات في القرارات الاستراتيجية قضية صعبة ومعقدة، جزئيا بسبب أن الأخلاقيات تعكس جوانب معنوية وعاطفية غير ملموسة، كما أن كثيرا من المشاكل الأخلاقية تعترض المديرين، فعلى سبيل المثال، يفرض القانون الأمريكي قيودا صارمة على صناعة السجائر وبيعها داخل الولايات المتحدة، وذلك من خلال الضرائب المتزايدة ومن خلال قضايا التعويض عن مضار التدخين، وفي الوقت نفسه تقوم هذه الشركات باستخدام كافة الوسائل لزيادة مبيعاتها من السجائر في الدول الأجنبية خاصة النامية منها، والسؤال كيف ينظر المديرون الى أخلاقيات المنظمة التي يعملون بها في هذه الحالة؟. وفي هذه الحالة نجد أن المديرين قد يترددون أو يتجاهلون تطبيق المناهج الأخلاقية في وظائفهم، نتيجة لهذا الوضع المتناقض.

وتعتمد المبادئ الأخلاقية Ethical principles على واحدة أو أكثر من المناهج الفلسفية التالية:

أ- مبدأ العدل:principle of Justice

وهو يعني أن القرارات الأخلاقية يجب أن تعتمد على الصدق والموضوعية، وأن تتجنب الانحراف والتحيز والمحاباة، وأن تعكس هذه القرارات مبادئ الاستقامة والإنصاف.

ب- مبدأ الحقوق الشخصية: Individual rights

حيث تعتمد القرارات الأخلاقية في هذه الحالة على كرامة الإنسان. فعلى سبيل المثال يجب على المديرين ألا يواجهوا أو يكلفوا العاملين

بأي أفعال أو أنشطة أو تصرفات تتعارض مع معتقـداتهم المعنويـة أو الإنـسانية أو الدينية.

ج- مبدأ المنفعة: Utilitarianism

حيث تعتمد القرارات الأخلاقية على تقديم أكبر قدر من المنافع لأكبر قدر مـن الأفراد. كما يعتمد مبدأ المنفعة أيضا على أن العمل يعتبر صالحا اذا كان مفيدا لأكبر عدد من الأفراد.

ويجب أن تتميز فلسفة أيضا منظمة بالمنطق والموضوعية والتي تستمدها من المبادئ الثلاثة السابقة.

3- دستور الأخلاقيات: Code of Ethics

تقنين معظم دول العالم بعض القوانين التـي تركـز عـلى الجوانـب الأخلاقيـة في منظمات الأعمال مثل قوانين حمايـة المـستهلك مـن أي مخـاطر أو أضرار أو أمـراض تترتب على استهلاك سلعة أو خدمـة معينـة ، قـانون التـامين عـلى ركـاب الطـائرات والسفن ، قوانين صلاحية المنتجات ، إلا أن هذه القـوانين لا تمنـع نهائيـا الـسلوكيات غير الأخلاقية ، لكنها تحد منها كثيرا، وفى أحد الاستقصاءات تبين من خلال استجابات عينة البحث. التركيز على وجود دسـتور لأخلاقيـات المنظمـة يكـون مرتبطـا بجميـع الموظفين في المنظمة. وهذا الدستور يكون مكتوبا ومحـددا لأهـم المبـادئ الأخلاقيـة التي ترشد القرارات التنظيمية في الشركة ، ويمكن القول بأن معظم الشركات الكبـيرة والدولية تتنظم الأخلاقيـات فيهـا مـن خـلال الدسـتور الأخلاقـي المكتـوب والمحـدد والمعلن والذي يساهم في ترشيد تصرفات وافعـال جميـع العـاملين والمـديرين بهـذه المنظمات .

وبالرغم من اختلاف الدساتير الأخلاقية باختلاف المنظمات إلا أن بعض الدراسات ركزت على العناصر الأساسية التالية والمحددة للدستور الأخلاقي كما اتضح من دراسة بعض الشركات الصناعية العالمية .

1- إخضاع الأعمال في المنظمة للقوانين المعمول بها .
2- تقديم الخدمات والمنتجات بأعلى جودة .
3- أداء الأعمال المفضلة والمناسبة لقدراتك (الموظف) .
4- الحفاظ على الموارد وحماية البيئة .
5- الاستجابة للقواعد القانونية الخاصة بالصحة والأمن والأمان .
6- الاستجابة لأي التزامات قانونية تجارية.

كما أن العناصر التالية تحدد فلسفة بعض المنظمات الخدمية كما أظهرتها إحدى الدراسات:

1- تجنب الأنشطة التي تفسد الأداء الفعال للواجبات .
2- لا تستخدم إمكانيات المنظمة في تحقيق فوائد شخصية .
3- العقاقير غير القانونية والكحوليات غير مسموح بها أثناء العمل .
4- إدارة الأحوال الشخصية جيدا .
5- تتخذ القرارات بصرف النظر عن المكاسب الشخصية .
6- الاستعداد لأداء العمل بشكل فعال ونظامي ومشرف .

مما سبق يتضح أن وجود الفلسفة التنظيمية والدساتير الأخلاقية لا يعنى نهاية السلوكيات غير الأخلاقية ، ولكنها خطوات ضرورية وهامة لتحديد المشاكل، ولا يمكن لهذه الفلسفات أو الدساتير أن تأتى ثمارها ما لم يلتزم بها المديرون أثناء تصرفاتهم وأفعالهم أفضل من الالتزام بكتابتها

حيث أن الممارسة من خلال الحوار أعلى صوتا من الكلمات المكتوبة " Actions Speak Louder Than Words "

4- تحديد السياسات التنظيمية من خلال الفلسفات التنظيمية

تقدم الفلسفة الإطار العام لتحديد السياسات التنظيمية حيث تعتبر هذه السياسات المرشدة والموجهة لأفعال وتصرفات الموظفين في المنظمة . وبالتالي فإن كل فرد وكل وحدة أو قسم تنظيمي يعمل في إطار فلسفة المنظمة ، كما يتوفر الاتصال والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية .

هناك عوامل عديدة تؤثر في صياغة السياسات التنظيمية وعلى رأسها :

- التدخل الحكومي من خلال القوانين والتشريعات المنظمة مثل قوانين التوظيف ، معايير الإنتاج ، الجودة والأمن ، ظروف العمل ، إدارة متطلبات الصحة والأمن الوظيفي ، التطبيقات المالية مثل قوانين الضرائب وغيرها ، السياسات
- الخاصة بالموارد البشرية كالأجور والفوائد وظروف العمل .

والاعتبار الأكثر أهمية هو أن السياسات يجب أن توضح وتسهل إنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة ، هذا ويلاحظ أن تاريخ وأحداث المنظمة الماضية وتقاليدها وثقافة أصحاب المنظمة تؤثر في صنع السياسة .

وفيما يلي أمثلة للسياسات التنظيمية لبعض المنظمات :

1-توزيع 50% على الأقل من المكاسب لحملة الأسهم .

2-تخفيض 10% على الأقل بالنسبة لأسعار الشراء .

3-نتحمل تكاليف شحن أي سلع يتم شرائها من المنظمة .

4- نحن نجيب على كل شكاوى العملاء المقدمة للمنظمة كتابة.

ثالثا : تحديد غرض المنظمة

يعرف الغرض التنظيمي Organizational Purpose بأنه السبب الأساسي من وجود المنظمة ، ويجب على المنظمة أن تصف سبب وجودها في جملة واحدة أو جملتين . ويكون التعبير عن هذا السبب واضحا مثلا عندما تحدد المنظمة كيفية الحصول على وشغل الوظائف بها من خلال تحديد احتياجاتها الأساسية من الموارد البشرية ، وكيف يكون تأثير المنظمة على مستوى العالم. وفيما يلي بعض الأغراض المحددة من قبل بعض المنظمات :

" نحن نعمل من أجل خدمة وتحسين الرفاهية الإنسانية " Merck

" نحن نعمل من اجل أن يكون الأفراد سعداء " ...Walt Disney Co

" الهدف من شركتنا هو قيادة الشركات والحكومات لكي تكون اكثر نجاحا" ... Mckinsey & Company .

وفي بعض المنظمات يكون التعبير عن غرض الشركة أما صريحا أو ضمنيا ، وفي جميع الأحوال يجب أن يحدد لماذا تتواجد المنظمة Why the organization Exists? ، وعندما يكون هناك مساهمة واتفاق على غرض المنظمة من قبل الإدارة والمديرين فإن هذا يحدد الإطار العام الذي تتخذ من خلاله القرارات الموجهة للمنظمة ككل . إن التعبير الصريح عن غرض المنظمة يوجه تصرفاتها وممارساتها تجاه أي قرارات تتعلق بيئتها الداخلية أو الخارجية ، كما أن هذا التعبير يكون هاما لتحديد توجهات والتزامات المنظمة ولذا يجب أن يكون التعبير عن غرض المنظمة واضحا وصريحا وبسيطا . ويرتبط الغرض التنظيمي بالبيئة الخارجية

للمنظمة من خلال التعبيرات العامة وشعارات المنظمة Corporate Mottoes المعلنة ، وقد تمتد هذه الشعارات لخدمة المؤسسين وحملة الأسهم والمستثمرين ، والغرض التنظيمي يخدم الموظفين ويوجه أدائهم ليس فقط من خلال كتابة أو شفاهة هذا الغرض ولكن من خلال أفعال وممارسات وتصرفات الإدارة .

ويمكن القول بان الفلسفة والغرض التنظيمي يؤثران على أخلاقيات الأفراد وقرارات المنظمة ، كما إنهما يحددان الحدود والأطر التي تؤدى في إطارها الأعمال والأنشطة التنظيمية والشعارات التنظيمية يمكن أن تعبر بطريق غير مباشر عن غرض المنظمة، فشركة دى بونت للأدوية لها شعار يقول (صنع افضل الأشياء لأفضل حياة من خلال الصناعات الكيميائية) أما شركة جنرال اليكتريك فإن شعارها ولسنوات عديدة كان " التقدم في إنتاج المنتجات الأكثر أهمية" ويمكن تحديد التعديلات التنظيمية الخاصة بغرض المنظمة من خلال سؤال الأسئلة التالية:

1- ماذا سيخسر العالم إذ توقف نشاطنا ؟

2- لماذا نكرس طاقتنا الإبداعية لمجهودات المنظمة ؟

3- ماذا تفعل منظمتنا لسد احتياجاتها الأساسية من الأفراد ؟

4- ما هو تأثير منظمتنا على العالم ؟

رابعا : تحديد رسالة المنظمة

1- مفهوم وأهمية رسالة المنظمة

تعكس رسالة المنظمة الهدف العام Overall Goal والذي يوجه ويرشد عملية اتخاذ القرارات على مختلف مستويات المنظمة ، وبدون رسالة

واضحة يكون من غير العملي والواقعي لأي منظمة أن تحدد أهدافها واستراتيجيتها . والرسالة التنظيمية يجب أن تحدد خط أو خطوت الأعمال ، وتحدد المنتجات والخدمات والأسواق الخاصة المطلوب خدمتها حاليا أو خلال فترة من الوقت تتراوح بين 3إلى 5 سنوات والرسالة الفعالة يجب أن تمثل تحديا فعالا للمنظمة وفى نفس الوقت قابلة للتحقيق، كما يجب أن تكون الرسالة ومكتوبة ومحددا لها الإطار الزمني لإنجازها .

وتحدد إحدى الدراسات أربعة مناهج لوضع الرسائل التنظيمية Organizational Missions هي :

الأول: المقاصد أو النتائج المستهدفة Targeting.

الثاني: الخصم المعروف Common Enemy.

الثالث: نموذج الدور Role Model.

الرابع: النقل أو التحويل الداخلي Internal Transformation.

وتحدد المقاصد التنظيمية الأغراض والأهداف والنتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، إحدى محلات تجارة التجزئة في أمريكا(Home Depot) ، تحدد الرسالة محددة النتائج (Target Mission) :

"نحن نهدف إلى أن تكون المبيعات المحلية 10 مليون دولار والوصول بعدد المواقع إلى 35 موقع لنا بحلول عام 1995 " ، أما رسائل العدو أو الخصم المعروف فهي تهدف إلى إيجاد هدف ينعكس على إحباط وإبطال تهديدات هذا الخصم وقديما كانت رسالة شركة البيبسى هي Beat Coke وهى تعنى هزيمة المنافس لها . أما رسالة نموذج الدور فهي تؤدى إلى خلق هدف بالشركة فعزاه أن تحاكي أو تقلد إحدى الشركات الجيدة المماثلة

سواء من حيث الإدارة أو التقدير ، وهذه الرسائل يتم وضعها وإنجازها خاصة على مستوى الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم والتي ترغب أن تكون مثل الشركات الكبيرة . وقد تكون هذه الرسائل لشركات تريد محاكاة شركات أخرى حتى ولو لم تكن في نفس الصناعة . وفيما يتعلق برسالة النقل أو التحول الداخلي تتواجد لدى الشركات التي تحاول بصفة عامة تغيير نفسها حتى تستمر منافسة وقوية، ومثال لهذا النوع من الرسائل غير رسالة شركة Procter & Gamble

" أنها تستطيع تثبيت التوظيف لموظفيها أفضل من تشغيل وإبعاد الموظفين خلال الفترات الموسمية "

ويرى بيتر دراكر أن رسالة المنظمة لا يتم تقيمها بمراعاة الظروف الداخلية للمنظمة فقط ولكن أيضا لتحدد احتياجات ورضا العملاء تجاه منتجات وخدمات الشركة . ولذا يمكن القول بأن تحديد رسالة المنظمة يبدأ بالوصف الواضح والدقيق لعملاء هذه المنظمة وذلك من خلال الأسئلة التالية:

س1- من هو العميل ؟

أ- أين يقيم العميل ؟

ب-كيف يشترى العميل ؟

ج-كيف يمكن كسب العميل ؟

س2- ماذا يشترى العميل ؟

س3- ما هي القيمة التي يأخذها العميل في اعتباره ؟ بمعنى ما هي الأشياء التي ينظر إليها العميل حينما يشترى السلعة ؟ وأيضا الرسالة

بمستقبل المنظمة وأنشطها وعملائهـا المـرتقبين ، ويمكـن الإجابـة عـن الأسـئلة التالية لصياغة الرسالة المستقبلية للمنظمة:

أ- ما هي اتجاهات السوق وما هو السوق المحتمل ؟

ب- ما هي التغيرات المتوقع حدوثها في السوق نتيجة لحدوث أي تطورات أو تغيرات اقتصادية وأيضا في الموديلات والأسواق التنافسية ؟

ج- ما هي الابتكارات المطلوبة لزيادة سعادة الشراء لدى العميل ؟

د- ما هي حاجات المستهلكين الحاليين وكيـف يمكـن إشـباعها مـن المنتجـات والخدمات المتاحة ؟

والسؤال الأخير في صياغة رسالة المنظمة هو هل المنظمة تعمل في الأنشطة والأعمال الصحيحة أم أنها يجب أن تغير أعمالها وأنشطها.

2- محتويات الرسالة: Mission Content

ليت هناك أنماط أو معايير متفق عليها لمحتويات ومكونـات القائمـة التـي تـضم رسالة المنظمة Mission Statement ، إلا أن إحدى الدراسات تقترح المكونات التالية:

- الأسواق والعملاء المستهدفين .
- المنتجات والخدمات الأساسية .
- السيطرة الجغرافية من حيث أماكن التواجد والإنتاج والبيع .
- اقتناء التكنولوجيا المتقدمة .
- التعهد بالبقاء والنمو والربحية .
- مفهوم التنظيم الذاتي للمنظمة .
- الصورة العامة المرغوبة .

ومن المهم ملاحظة أن القوائم الخاصة بفلسفة ، وغرض ، ورسالة المنظمة لا تنفصل عن بعضها البعض ، ويجب الدمج بين هذه القوائم في مستند أو قائمة واحدة.

3-الرسالة والإدارة : Mission and Management

يجب أن يتم إعداد الرسالة في إطار دعم المديرين والموظفين وقبولهم لها ويتم ذلك على المستوى اللامركزى . حتى تكون الرسالة إطارا عاما يتم من خلاله اتخاذ القرارات وتحديد الأولويات والاهتمامات . إن رسالة المنظمة تمثل أحد الجوانب الهامة التي يجب أن يدركها أي موظف داخل المنظمة ، وأيضا يستطيع أن ينجز الأهداف والأنشطة من خلال الإطار العام لهذه الرسالة .

ورسالة المنظمة تعكس وتقدم المعايير اللازمة لسياسة اختيار العاملين بالمنظمة والتي تتم من خلال إدارة المنظمة ، وغالبا ما تحدث مشكلات بشرية وتنظيمية في المنظمات التي لا تلتزم بالإطار العام لرسالتها. ذلك لان الرسالة تحدد الحدود والإطار الذي يجب أن تعمل من خلالها المنظمة، ورسالة المنظمة لا تمنع التغيير ولكنها تقدم التوجيهات التي على المنظمة إتباعها للبحث عن فرص جديدة . ولذا يجب أن تكون قائمة الرسالة كبيرة وشاملة وبما يسمح للمنظمة استكشاف الفرص الجديدة . ويجب أن تكون محددة بطريقة تمنع المنظمة من الابتعاد عن مجالاتها وأهدافها الأساسية .

4-الرسالة والأطراف الخارجية المؤثرة: Mission & Stakeholders

إن كثير من الأفراد والمجموعات تقع خارج نطاق اتخاذ القرارات التنظيمية إلا أنها تمثل عاملا حاسما في النجاح التنظيمي ، ومن هؤلاء

الأفراد المؤسسين وأصحاب رأس المال وحملة الأسهم والمستثمرين وأيضا العملاء والموظفين المرتقيين ، حيث أن المجتمع الاستثماري يتحكم في أداء المنظمة من خلال مستويات التمويل التي يتيحها للمنظمة ، والعملاء يؤثرون في المنظمة حسب حجم مشترياتهم ، وأيضا العمالة المرتقية تحدد هل ارتباطها بالمنظمة يساعدها في تحقيق أهدافها الخاصة أم لا ؟

ولكل ذلك يمكن القول بان رسالة المنظمة قد تتأثر بتصرفات وقرارات الأطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة والسابق التنويه عنها . ويوجد احتمال ولو قليل لفقد تعاون ودعم هذه الأطراف للمنظمة ، إذا يقبلوا أو يوافقوا على رسالة المنظمة ومضمونها . ولذا يجب تقيم رسالة المنظمة بالأسلوب الصريح والذي يخدم هؤلاء الأطراف ويزيل أي سوء تفاهم أو عدم فهم سواء للغرض الأساسي من المنظمة أو لتعظيم استفادة ورضا الأطراف الخارجية.

5- تغير رسالة المنظمة : Changing The Mission

إن رسالة المنظمة لا يجب فقط تحديدها بكل دقة ، ولكن يجب أيضا إعادة فحصها من آن لآخر ، ومن بين العوامل التي تؤدى إلى إعادة فحص الرسالة هبوط الأرباح ، أو انخفاض النصيب السوقي ، تغير المواقع التنافسية أو تغير مواقع أفراد الإدارة العليا ، التكنولوجيا الجديدة ، نقص الموارد المتاحة او زيادة تكاليفها ، تغير العوامل الديموجرافيه (السكانية) في السوق ، تغير القواعد واللوائح القانونية وأيضا تغير الطلب من قبل المستهلكين . وغالبا ما يتم تغيير رسالة المنظمة بعد إعادة فحصها من قبل

الإدارة العليـا ، إن مهـارة المـدير في تغيـير الرسـالة يـسمح بأخـذ عوامـل النجـاح المستقبلية في الحسبان.

وفيما يلي بيان برسالة شركة فيورال اكسبريس الأمريكيـة . وهـى متخصـصة في نقل وشحن الطرود الدولية

أن شركة فيورال اكسبريس ملتزمة بفلـسفة محـددة تجـاه الأفـراد ، الخـدمات، الأرباح . نحن ننتج عوائد مالية رائعة . وذلك من خلال التركيز على رأس مالي إجمالي موثوق فيه ، إعطاء أهمية تنافسية كبيرة ، النقل الدولي مـن خـلال الطـيران لجميـع البضائع والمستندات ذات الأهمية الخاصة والتي تتطلب الوصـول في وقـت سريـع ، إعطاء نفس الأهمية للرقابة الإليكترونية على المنقولات التي تتم مـن خـلال الـسفن والحفاظ عليها حتى تصل في الوقت الفعلي والمحدد . التسجيل الكامل لكـل شـحنة تتم عبر السفن وأيضا تسجيل عملية التسليم والتـي تـتم مـع إيـصال أو إذن الـدفع سوف نكون مصدر سعادة ولطف وكمهنيين للآخرين ولعامة الناس . سـوف نناضـل لكي نصل إلى الرضا الكامل للعملاء عند نهاية كل عملية نقل .

خامسا : تحديد الأهداف التنظيمية

الهدف Objective عبارة عن قائمة تحدد ما يجب إنجازه ، والأهداف تكون محـددة في شكل بنود وعلى المستوى المرغوب للإنجاز خلال إطار زمني محدد. على سبيل المثـال ، يمكن أن يكون أحد الأهداف " زيـادة عوائـد المبيعـات إلى 8 مليـون دولار بنهايـة العـام المالي الحالي . والأهداف يجب أن تكون كمية ، محددة بوضوح ، قابلـة للقيـاس . ويمكـن تقـسيم الأهــداف مــن حيــث زمــن إنجازهــا ، فهنــاك الأهــداف طويلــة الآجــل ،

متوسطة الآجل ، قصيرة الآجل ، فالأهداف الطويلة تتم في فترة اكثر من 3 سنوات ، المتوسطة تتم في فترة من سنة إلى ثلاث سنوات والأهداف القصيرة في اقل من سنة.

ويمكن تقسيم الأهداف من حيث نطاق تأثيرها في المنظمة ، فالأهداف التي تطبق داخل المنظمة يطلق عليها الأهداف التنظيمية ، والأهداف التي تطبق في أحد الأقسام التنظيمية فقط يطلق عليها أهداف تقسيمية Divisional objectives، والأهداف التي تطبق في وظيفة معينة تسمى أهداف وظيفية . هذا وتعتمد أهداف المنظمة على خصوصية المنظمة ورسالتها ، وبالرغم من أن الأهداف تتنوع بشكل كبير من منظمة لأخرى ، إلا انه في العادة يمكن أن تكون كما يلي :

- الربحية .
- خدمة العملاء والزبائن ومستقبلي الخدمة بوجه عام .
- حاجات الموظفين وكيف يتم إشباعها .
- المسئولية الاجتماعية.

وكثير من المؤلفين يستخدمون مصطلح Goal بالتبادل مع مصطلح Objective والبعض يرى أن مصطلح الهدف بمعنى Goal يمتد ليشمل نطاقا زمنيا اكبر من مصطلح الهدف بمعنى Objective ، وهناك البعض الذي يعتبر الأغراض المحددة بمثابة أهداف عامة Targets as goalsوالتفرقة بين objective goals- ترجع للقائم بالتحليل ، إلا أن الاتجاه العام يقول بان:

- Goals تعنى الأهداف العامة أما .

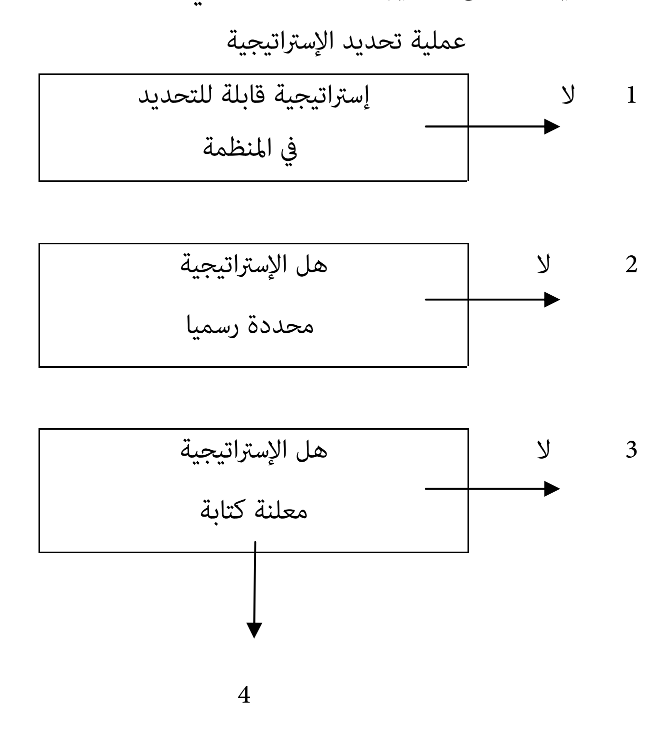
- Objective فتعنى الأهداف التفصيلية .
- وفي هذا العرض نشير إلى goal - objective بمعنى واحد

سادسا : اختيار الإستراتيجية:

من الناحية التاريخية فان الاستراتيجية تعنى فن وعلم توجيه القوى العسكرية ، واليوم فان هذا المصطلح يستخدم في المنظمات ليصف الخطوات التي تأخذها المنظمة لإنجاز أهدافها ورسالتها ، ويتواجد لمعظم المنظمات استراتيجيات واختيارات عديدة يتم اختيار الاستراتيجية المناسبة فيها ، وتعرف الاستراتيجية بأنها تحديد وتقييم البدائل المتاحة لأي منظمة والتي تستخدمها في إنجاز أهدافها ورسالتها واختيار البديل الذي يمكن للمنظمة أن تسلكه .

واحد المناهج لتحديد قوى وجود استراتيجية حالية للمنظمة هو عرضها بطريقة مختصرة في شكل خريطة تدفق كما يوضحه الشكل التالي:

عملية تحديد الإستراتيجية



وفيما يلي شرحا لخريطة التدفق:

1- إن المنظمة التي ليس لها استراتيجية صريحة تحتاج إلى تحديد الاستراتيجية المناسبة لها ، ويمكن القول أن عدم وجود إستراتيجية قد لا يؤثر في المستويات الدنيا في المنظمة ولا يؤثر أيضا في الأجل القصير، فقد يؤثر في المستويات الدنيا في الأجل المتوسط ، أما في الأجل الطويل فلا تستطيع أي منظمة تخفيض حجم المخاطر والتهديدات واقتناص الفرص بدون وجود استراتيجية فعالة .

2- يمكن أن تكون الاستراتيجية موجودة لدى المنظمة حتى لو كانت غير معلنة أو غير محددة بطريقة رسمية حيث يدرك الأفراد والمتعاملين في المنظمة ومعها سواء لفظيا أو شفويا مدى نجاح المنظمة وقدرتها على التنافس ، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال وجود استراتيجية.

وفى بعض المنظمات الكبيرة قد تحدد استراتيجيتها من خلال عملية التجربة والخطأ Trial – and – Error process وذلك بدون تفصيل أو توضيح حقيقي ، حيث تتمكن من إنتاج منتجات عالية الجودة وغزو أسواق كبيرة ، ولا تكون قادرة على النجاح مع الآخرين ، إن عملية تحديد الاستراتيجية هي عبارة عن نموذج للتكيف وهى تماثل عملية الأكتاف والقرارات التي تتخذ في المنظمة تسمح للمحلل أن يجد الجوانب أو الأوجه هذه هي التي تكون الاستراتيجية.

3-إذا كانت الاستراتيجية تم تحديدها لكنها غير مكتوبة ، يصح من الضروري النظر لكل علامات ومكونات الاستراتيجية وذلك افضل من

التركيز على قائمة الاستراتيجية نفسها ، فالأدلة أو البراهين Evidence تستخدم لتشييد وبناء الاستراتيجية وقد يحدث ذلك عندما تكون المنظمة في حالة مبكرة من التخطيط.

4- في هذا الموقف يتم تحديد الاستراتيجية رسميا وكتابتها في شكل قائمة محددة للاستراتيجية ومعلنة للأفراد وقد غيرت هذا الموقف عندما تكون المنظمة في مرحلة متأخرة من التخطيط .

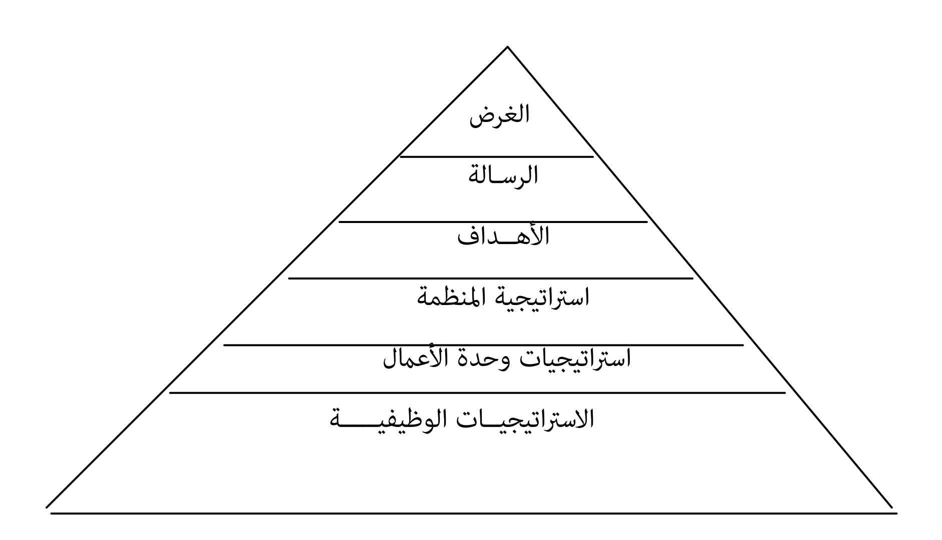
هرم الاستراتيجيات :

يمكن تقسيم الاستراتيجيات الموجودة في المنظمة حسب المستويات التنظيمية وحسبما مستهدف إنجازه ، ومعظم المنظمات تستطيع أن تقسم إلى وحدات أعمال استراتيجية (Strategic Business Units (SBUS فالاستراتيجيات التي تحدد وحدات الأعمال التنظيمية المتداخلة وكيفية تحديد الموارد وتوزيعها على هذه الأعمال تسمى استراتيجيات المنظمة Corporate Strategies وهذه الاستراتيجيات يتم إنجازها وتحقيقها في المستويات العليا في الإدارة وتهتم بالأجل الطويل ، أما استراتيجيات الأعمال Business Strategies فإنها تهتم بكيفية التنافس في الأعمال الموجودة ، ونطاقها أضيق من استراتيجيات المنظمة .

أما المستوى الثالث فهو الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategies وهي أضيق نطاقا من استراتيجيات الأعمال وتتعامل مع أنشطة المواقع الوظيفية مثل الإنتاج ، التمويل ، التسويق ، الأفراد وما يماثلها . والاستراتيجية الوظيفية يجب أن تدعم استراتيجية الأعمال ولكنهم أساسا معينون بفصلنا " كيف يكون " How – To " ويوضح الشكل التالي العلاقة

بين غـرض ، رسـالة ، أهـداف ، اسـتراتيجية المنظمـة ، وحـدة الأعـمال الاسـتراتيجية ، الاستراتيجيات الوظيفية .

تسلسل الاستراتيجيات



سابعا : وحدات الأعمال الإستراتيجية (SBUS)

إن وحدة العمل Business Unit تحتاج إلى مناقشة قبل ما يتم تحليل عملية الإدارة الإستراتيجية بالتفصيل وعادة ما يتم تقسيم الأنشطة التنظيميـة إلى وحـدات عمل . وتعرف وحدة العمل بأنها تشغيل الوحدة في أي منظمة والتي تبيع منتجـات وخـدمات متميـزة ومحـددة لمجموعـات معروفـة أو محـددة مـن العمـلاء في ظـل منافسة ومنافسين معروفين جيدا . وتعرف وحدة العمل عادة تحت مـسمى وحـدة العمل الاسـتراتيجية ، أو اختـصارا SBU (Strategic Business Unit) والمعـايير التاليـة تستخدم في تصنيف الوحدات التنظيمية كوحدات عمل استراتيجية:-

1- يجب أن تخدم وحدات العمل الاستراتيجية أسواق خارجية أفضل من تركيزها على خدمة وحدات داخل المنظمة ، أي يجب أن تحدد العملاء الخارجيين وليس فقط خدمة التركيز على العمل كمورد داخلي .

2- يجب أن تكون محددة بوضوح للمنافسين الخارجيين والتي تحاول وحدة العمل الإستراتيجية أن تكون مساوية لهم إن لم تتميز Surpass عليهم .

3- يجب أن تمارس وحدة العمل الاستراتيجية رقابة متزايدة على قدراتها وإمكانياتها. وهذا يعنى قدرتها على تقرير المنتجات التي يمكنها تقديمها ، وكيف ومتى تذهب إلى الأسواق ، ومن أين تحصل علي المستلزمات والمكونات التي تحتاج إليها . وهذا لا يعني أنها سوف لا تستخدم الموارد المشتركة في المنظمة مثل أدوات التصنيع أو أن تتوحد مع قوة المبيعات في المنظمة أو أن تستخدم البحوث والتطوير في المنظمة ، والأثاث هو الاختيار ، بمعنى أنها تكون قادرة على الاختيار وليست ضحية لأي قرارات يتخذها أي شخص في المنظمة . أي أن يكون لها الاختيار من بين البدائل المتاحة لها لإنجاز أهدافها والأهداف التنظيمية بطريقة جيدة .

4- يجب أن يكون أداء وحدة الأعمال الاستراتيجية قابلا للقياس في شكل بنود خاصة بالربح أو الخسارة ولذا يجب أن تشكل مركز ربحية حقيقي أو فعلي في المنظمة .

هذا ويتم تشغيل وحدات الأعمال الاستراتيجية من خلال أهداف واستراتيجية المنظمة المحددة من قبل الإدارة العليا وخلال هذا الإطار فإن كل وحدة عمل استراتيجية تشكل عملية إدارة استراتيجية خاصة

بها، إن تشغيل وحدات العمل الاستراتيجية يكون قويا أو ضعيفا اعتمادا على الموارد المتاحة لها من قبل المستويات التنظيمية المشرفة عليها .

هذا ويوضح الشكل التالي وحدات العمل الاستراتيجية في شركة جنرال إليكتريك :

وحدات الأعمال الاستراتيجية لشركة جنرال اليكتريك

البيان	المبيعات بالدولار
- محركات الطائرات	6.580.000
- الأدوات	5.555.000
- المنتجات الإعلانية (الإذاعة والتلفزيون)	3.102.000
- الصناعية	7.371.000
- المواد الخام	5.042.000
- نظم القوة	6.692.000
- الخدمات والمنتجات الفنية	9.174.000
- الخدمات الرأسمالية للشركة	22.137.000
- الوحدات الأخرى	2.043.000

ثامنا : نموذج الإدارة الإستراتيجية:

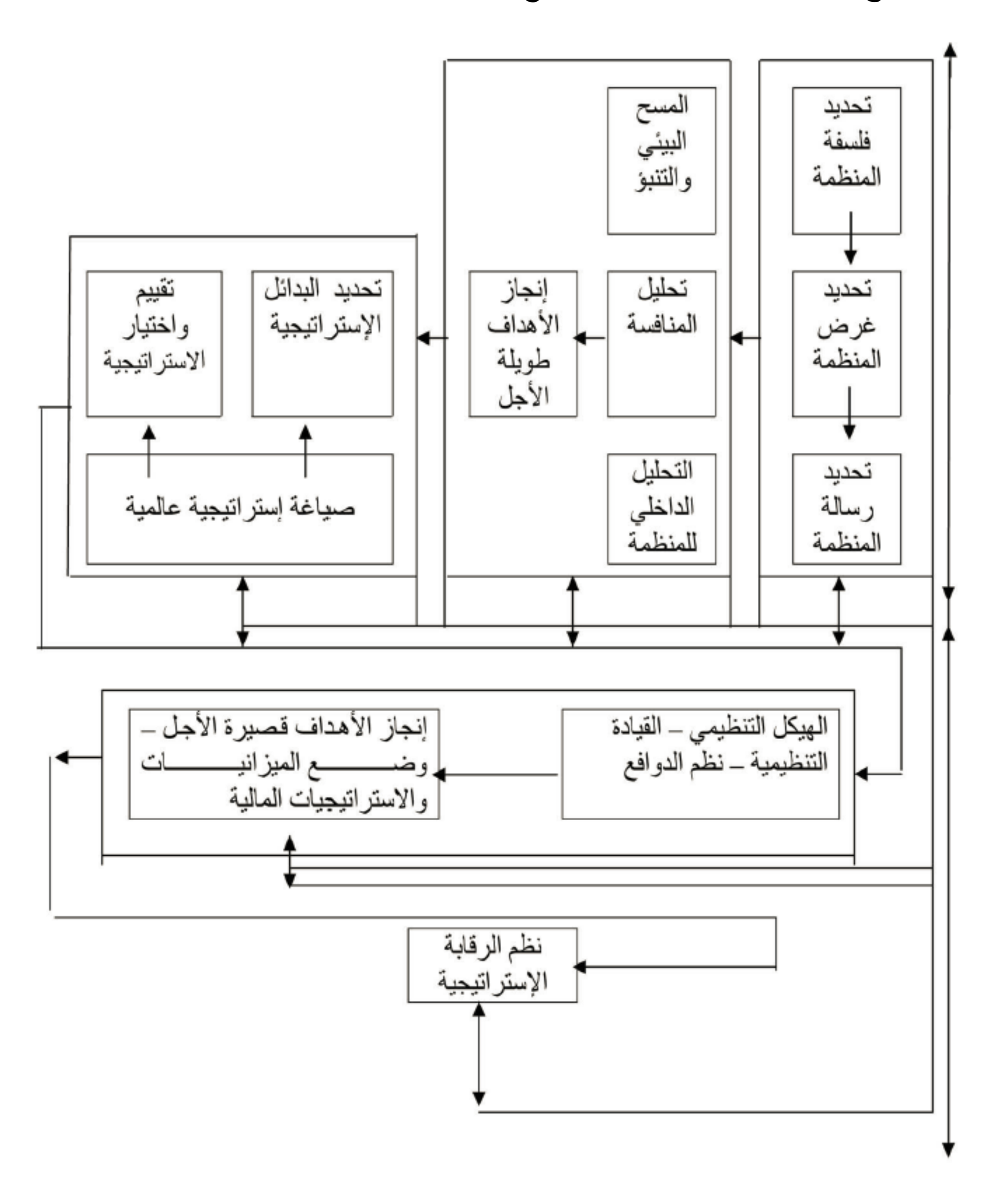
تتنوع المنظمات في اختيار مناهج متنوعة في الإدارة الاستراتيجية ، والنموذج التالي يركز على ثلاثة جوانب أساسية لتحديد إطار الإدارة الاستراتيجية هي :

- الجانب الأول: صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation .
- الجانب الثاني: تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation.
- الجانب الثالث: تقييم الاستراتيجية Strategy Evaluation.

وبالرغم من أن هذا الإطار يصور عملية الإدارة الاستراتيجية بشكل منفصل ومتتابع ، إلا أن الانسجام الداخلي لعملية الإدارة الاستراتيجية يتطلب الآخذ في الاعتبار التغذية المرتدة من جميع المكونات الأخرى ، وجميع هذه المكونات معتمدة كل منها على الأخرى وغير منفصلة .

فعلى سبيل المثال ، فإن التغير في بيئة المنظمة ربما يتطلب تغير في رسالة وأهداف المنظمة ، وإلا فسوف لا يتم إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وذلك بسبب عدم موضوعية هذه الأهداف وعدم ملائمة الاستراتيجية أو لحدوث خطأ ما في الهيكل التنظيمي. ولذا فأن الخطوط المنقطعة في الرسم تعكس التغذية المرتدة من كل المكونات الكبيرة في عملية الإدارة الاستراتيجية والتي لها تأثير حيوي على العناصر الأخرى .

شكل رقم ( )
نموذج الإدارة الإستراتيجية عملية وضع الأهداف



تاسعا : صنع القرارات الإستراتيجية:

إن صنع القرارات الاستراتيجية هي وظيفة ومسئولية كل المديرين في جميع المستويات الإدارية ، ولكن المسئولية النهائية تقع على عاتق الإدارة العليا كما أن الإدارة العليا مسئولة عن تحديد الفلسفة التنظيمية والغرض التنظيمي وأيضا وضع قائمة برسالة المنظمة وإنجاز الأهداف واختيار الاستراتيجية المناسبة .

إن مسئوليات الإدارة الاستراتيجية للمديرين في المستويات الأدنى تختلف اعتمادا على طبيعة وحجم المنظمة والمواقع الوظيفية للمديرين في الهيكل التنظيمي.

وفى الحقيقة فإن لمعظم المنظمات الكبيرة مستويات متداخلة لعملية الإدارة الاستراتيجية ، وفى العادة فإن دورة الأحداث تأخذ الشكل التالي :

1- تحدد الإدارة العليا الفلسفة، الغرض، الرسالة، الأهداف ، والاستراتيجية المناسبة للمنظمة، كما أنها تحدد وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة .

2- تقوم كل وحدة عمل استراتيجية بالتخطيط الإستراتيجي لها .

3- إذا تواجد للمنظمة قسم للتخطيط ، فإن وظيفته تتمثل في دعم وحدات العمل الاستراتيجية في تخطيطها الإستراتيجي أو يمدها بالمعلومات التي تحتاجها هذه الوحدات .

4- تقوم الإدارة العليا بعد ذلك بمراجعة والموافقة على الخطط الاستراتيجية لجميع وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة .

5- تقوم بعد ذلك كل وحدة عمل استراتيجية بتطوير خطتها الإستراتيجية لتخدم كل وظيفة تقوم بها قبل وظائف التسويق ، الإنتاج ، التمويل .

6- بعد الخطوة السابقة يتم وضع الموازنات اللازمة ، ويتم هذا الوضع لجميع الوحدات حتى تندمج كلها في عملية الإدارة الاستراتيجية للمنظمة ككل .

عاشرا : الإدارة الاستراتيجية والنجاح التنظيمي:

اهتمت كثيرا من الدراسات التطبيقية والميدانية بقياس العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية واداء منظمات الأعمال ، وقد أيدت كثير من هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والأداء الجيد للمنظمة .

وإحدى المجهودات البحثية المتقدمة قارنت بين المخططين الرسميين الذين اخذوا بمنهج الإدارة الاستراتيجية وبين المديرين الذين لم يطبقوا منهم الإدارة الإستراتيجية في المنشات الصناعية الأمريكية في عام 1993.

وقد وجدت هذه الدراسة أن المديرين المخططين بمنهج الإدارة الاستراتيجية أكثر دقة في عملية التنبؤ بالعوائد المرتبطة بالتصرفات والممارسات الاستراتيجية الكبيرة من أولئك غير الموجهين بالإدارة الاستراتيجية وتبين صحة ذلك في كثير من المعايير المالية الأخرى ،

ودراسات مشابهة أقرت ذلك في صناعات البترول، الطعام، الأدوية، الحديد والصلب، الكيماويات والصناعات الميكانيكية في الولايات المتحدة الأمريكية .

ومعظم الدراسات الحديثة وجدت أن التخطيط الإستراتيجي له تأثير فعال على الأداء في 101 مؤسسة صغيرة Small Businesses ، وتتبين صحة ذلك أيضا في حوالي 302 بنك تجارى في الولايات المتحدة وأيضا ثبت ذلك في دراسة شملت 49 منشاة متنوعة ، 188 منشاة أعمال صغيرة في مجال (التنظيف بالبخار" الجاف " Dry Cleaning) ومن كل الدراسات السابقة وغيرها يمكن القول:

(1) أن الشركات التي تأخذ وتطبق منهج الإدارة الاستراتيجية هي افضل في الأداء عموما عن الشركات التي لا تطبق هذا المنهج .

(2) أن هذا النجاح والتميز في الأداء يظهر خاصة في المعايير المالية ، أي أن الأداء المالي للشركات المطبقة للإدارة الاستراتيجية يكون عاليا ومتميزا خاصة في الأجل الطويل .

(3) يمكن قياس نجاح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية بمعايير أخرى وليس المعايير المالية في .

(4) إن وجود الإدارة الاستراتيجية يعنى توجه جميع الأنشطة والوظائف والأفراد تجاه الغرض الأساسي للمنظمة ولتحقيق أهدافها في إطار رسالة المنظمة .

(5) إن الإدارة الاستراتيجية تجعل المديرين أكثر قدرة وتماسكا وأكثر ارتباطا بالبيئة التي يعملون فيها ، فهم يدرسون الغرض ويحاولون اقتناصها ، ويتعرفون على التهديدات ويحاولون درئها وإحباط تأثيرها.

ملخص الفصل

ناقش هذا الفصل بعض الجوانب الهامة المرتبطة بموضوع هام وخطير هو الإدارة الاستراتيجية ، وقد تعرضت المناقشة لوجهات نظر كثيرة من الباحثين والمحللين في هذا المجال ، وقد تبين ما يلي :

1- أن موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية في إدارة الأعمال وتعكس التطورات العالمية في مجال الاهتمام بالتسويق والعملاء والبيئة الخارجية ومستقبل منظمات الأعمال .

2- إن المنظمات التي تتبنى اتجاها ومنهجا استراتيجيا تحقق أداء عاليا سواء في الأداء المالي أو غيره من أنواع الأداء الأخرى كالتسويقي والبشري والشرائي وغيرها .

3- الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية والتعهد والالتزام باختيارها نمطا لحياة المنظمة في بيئة الأعمال يرتبط نجاحه بقالعة الإدارة العليا وتوجهاتها الاستراتيجية.

4- الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي يحتاجان إلى موارد بشرية متميزة، جهاز ضخم وكفء للتنبؤ ونظم فعالة للمعلومات والاتصالات وصنع القرارات ، دراسات بيئية متميزة للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

س1 : عرف المفاهيم التالية

- الإدارة الاستراتيجية .
- الفلسفة التنظيمية .
- المبادئ الأخلاقية .
- الغرض الأساسي للمنظمة .
- رسالة المنظمة .
- وحدة العمل الاستراتيجية .

س2 :أذكر مع الشرح المناهج المستخدمة لتأسيس وبناء رسالة المنظمة.

س3 : ما هو الفرق بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل مع إعطاء أمثلة في جميع الحالات في بعض المنظمات الإنتاجية والخدمية ؟

س4 : ماذا تعنى البيئة الخارجية للمنظمة ؟ ولماذا تعتبر بعدا رئيسيا في الإدارة الاستراتيجية .

س5 : الفرص ، التهديدات ، ما الذي تمثله هاتين الكلمتين في التخطيط الإستراتيجي ؟

س6 : عرف مع الشرح :

- استراتيجيات المنظمة .
- استراتيجيات الأعمال .
- الاستراتيجيات الوظيفية .

س7 : ماذا يعنى مفهوم الاستراتيجية ؟ وما هي مقومات نجاحها ؟

س8 : الإدارة الاستراتيجية هي مسئولية الإدارة العليا في المنظمة ... اشرح ذلك تفصيلا.

س9 : ما هو الاختلاف بين الإدارة الاستراتيجية في المنظمة خاصة وفي منظمة غير هادفة للربح .

س10 : هل توجد منظمات في ج. م. ع. تعمل في إطار منهج الإدارة الاستراتيجية ؟

وإذا كانت الإجابة بنعم فاذكر بعض هذه المنظمات وبين رسالتها المعلنة ؟

وإذا كانت الإجابة بلا فلماذا ؟

س11 : اذكر ما تعنيه المفاهيم والمصطلحات التالية :-

- Corporate Strategies.
- Business Strategies.
- Functional Strategies.
- Strategic Management.
- S B U.
- Mission.
- Long – Range Objectives.
- Strategy.
- Strategy Formulation.
- Strategy Implementation.
- Strategy Evaluation.
- Guiding Philosophy.
- Short – Range objectives.

مراجع وهوامش الفصل

1- Lloyd L. Bgars , Leslie W.Rue & shaker. Zahra, Strategic Management, Boston, IRWIN, 1996.

2-Fred R. David, Don Robin & Mike Giallourakis, The Nature of Codes of Business. A Strategic Perspective, Journal of Business Strategies, Spring 1989,P.7

3-Sharon Nelton , Put Your Purpose in Writing , Nation's Business , February 1994, pp . 61- 64.

4-R.Duane Ireland , Mission Statements .Importance, challenge and Recommendations for Development, Business Horizons , May / June 1992, pp.34- 42 .

5-J. A. Pearce & Fred David, Corporate Mission Statements: The Bottom-Lines, Academy of Management Executive, May 1987/ p .109.

6-Donald W. Thain, Managing the Strategic Agenda: the CEO's Job Business Quarterly, spring 1993, pp.18 – 20.

7-Thomas C. Powell, Strategic Planning as Competitive Advantage, Strategic Management Journal, October 1992, pp. 551 - 558

الفصل الثاني

التحليل البيئي

مقدمة وأهداف الفصل :

إن أي منظمة يمكن النظر إليها كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية التي يعمل فيها ويخدمها ، وتأتي أهمية البيئة الخارجية إلى أنها المصدر الأساسي الذي تحصل المنظمة منه على مواردها الإنتاجية والبشرية والمالية ثم تقوم بتشغيل هذه الموارد وتصدير مخرجاتها من سلع وخدمات إلى العملاء والزبائن وهم طرف أصيل في البيئة الخارجية ، كما تلتزم المنظمة بمسئولياتها الأخلاقية والاجتماعية والاقتصادية تجاه بيئتها الخارجية وأصحاب المنافع لديها.

ويناقش هذا الفصل إدراك أهمية وفاعلية تأثير البيئة الخارجية والداخلية على المنظمة ، ودور ذلك في إحداث أو تحقيق الميزة التنافسية أو التميز التنافسي ، لذا فإن من أهداف هذا الفصل :

أولاً : التعرف على مفهوم وأهمية الميزة التنافسية .

ثانياً : مناقشة مختلف عناصر البيئة الخارجية للمنظمة .

ثالثاً : التعرف على أهمية أن تكون المنظمة موجهة بالعملاء .

رابعاً : مناقشة المفاهيم الحديثة مثل الثقافة التنظيمية وجودة العمليات وتأثير كل ذلك على تحقيق التميز التنافسي .

ولتحقيق هذه الأهداف سوف نناقش العناصر التالية :

أولاً : مفهوم الميزة التنافسية:

- يمكن تعريف **الميزة التنافسية** بأنها الأشياء التـي تميـز المنظمـة عـن غيرهـا مـن المنظمات المنافسة أو هي تلك الميزة التي تسمح لأي منظمـة بـأن تتعامـل مـع القوى والمؤثرات البيئية السوقية أفضل من تعامل منافسيها ، كما يعرفها البعض بأنها قدرة إحدى المنظمات على التفوق في أدائها عـلى المـنظمات الأخـرى لأنهـا تنتج المنتجات وتقدم الخدمات المرغوب فيها مـن قبـل العمـلاء وذلـك بكفـاءة وفاعلية أفضل من المنظمات الأخرى .

- إن المنظمات يمكن رؤيتها على أنها نظم مفتوحة ، فالبيئـة الخارجيـة هـي التـي تمد المنظمة بـالموارد الإنتاجيـة ، كـما أن المنظمـة تـورد خـدماتها وبـضائعها إلى العملاء في هذه البيئة ، وهناك عناصر كثيرة لهـذه البيئـة وقـوى متنوعـة تـدعم المنظمات لكي تـصبح أكـثر تميـزاً في عملياتهـا ومخرجاتهـا ، كـما أن العلاقـة مـع الموردين تساعد على التدفق المستمر للموارد المطلوبة للمنظمة ، وبـالطبع فـإن رضا العملاء يساهم في الحفاظ على الطلب على السلع والخدمات الجيـدة التـي تقدمها المنظمة .

- إن المديرين الأكفاء يفهمون جيداً بيئات المنظمة ويتصرفون بكفاءة ونجاح مع هذه البيئة ، ويتعرفون جيداً على التغيرات التي تتم في هذه البيئات وتأثير ذلك على عمليات المنظمة .

- إن اهتمام الإدارة بالتصرف والتعامل مع البيئات المتغيرة والمعقدة ينعكس بنجاح على مفهوم الميزة التنافسية ، والذي يشير إلى المنافسة الحادة بين الشركة والشركات الأخرى ، حيث يتوافر للشركة ميزة أفضل من الشركات الأخرى في البيئة السوقية .

- وتتم هذه الميزة من جوانب ومسارات عديدة مثل :
  - المنتجات Products .
  - السلع Goods .
  - الخدمات Services .
  - السعر Pricing .
  - خدمات المستهلك Customer Service .
  - كفاءة التكاليف Cost Efficiency .
  - الجودة Quality .
  - التميز في التشغيل Operating Excellence .
- وعن كيفية قيام المنظمات بالحصول على الميزة التنافسية فإن العنصر الأساسي هو أن تتوافر للمنظمة القدرة المتكاملة نحو فعل

شيء ما ذا قيمة عالية والذي لا تستطيع الشركات المنافسة أداء هذا الشيء جيداً مثل المنظمة .

- إن الميزة التنافسية Competitive Advantage هي عنصر أساسي وهام في اقتصاديات الطلب العالمي ، حيث لا يمكن لمديري أي منظمة أن يعملون بطرق وأنماط قديمة ويتجاهلون ماذا يفعل الآخرون "المنافسون" سواء في نفس الدولة أو الدول الأخرى .
- إن إدارة المنظمات من أجل تحقيق الميزة التنافسية هي من أهم تحديات القرن الحادي والعشرين ، إن جميع القادة والمديرين يدركون أن إنجاز الميزة التنافسية لا يتأتى إلا من خلال الفحص المستمر للمؤثرات البيئية وتكيف منتجاتها وعملياتها مع ذلك وبما يحقق لها التعلم والإدراك التنظيمي للتغيرات البيئية .

ثانياً : البيئة الخارجية للمنظمة

1- البيئة العامة للمنظمة :

- **إن مفهوم البيئة العامة General Environment :**

يشير إلى كل الظروف المحيطة في البيئة الخارجية للمنظمة ، وهذه البيئة تشكل المحيط أو المناخ العام لصناعة القرارات الإدارية بالمنظمة ، إن قضايا البيئة الخارجية بمفهومها الواسع تشمل القوى والعناصر التالية :

أ- الظروف الاقتصادية Economic Conditions ، وهذه الظروف تشير إلى الحالة العامة للاقتصاد مثل :

- التضخم .
- مستويات الدخول .
- الناتج المحلي الإجمالي .
- البطالة وعدم التوظيف .
- المؤشرات المرتبطة بالحالة الاقتصادية .

ب- الظروف الاجتماعية والثقافية Social & Cultural cond ، وهذا يشير إلى الحالة العامة للقيم الاجتماعية والتي تهتم بحقوق الإنسان Human Rights والبيئة الطبيعية والحالة التعليمية والاجتماعية مثل أنماط التوزيع السكاني ، وأيضاً القيم والعادات والتقاليد والعقائد السائدة في المجتمع .

ج- الظروف القانونية والسياسية Legal & Political Cond. ، وتشير إلى فلسفة وأهداف النظم السياسية ، الانتخابات والأحزاب والحكومات وأنواعها والقوانين والقواعد الحكومية المنظمة .

د- الظروف التكنولوجية Technological Cond. وهي تعني حالات التطوير والتكنولوجيا المتاحة في البيئة ويشمل ذلك التطورات والتقدم العلمي والاختراعات والابتكارات العلمية والفنية وغيرها .

هـ- ظروف البيئة الطبيعية Natural Environment Cond. ، وهي التي تعكس طبيعة وظروف البيئة المادية أو الطبيعية وتشمل المستويات العامة لحماية البيئة من التلوث والإشعاعات والأتربة

والغبار الذري وغيرها والمحددة من قبل الهيئات المسئولة عن البيئة.

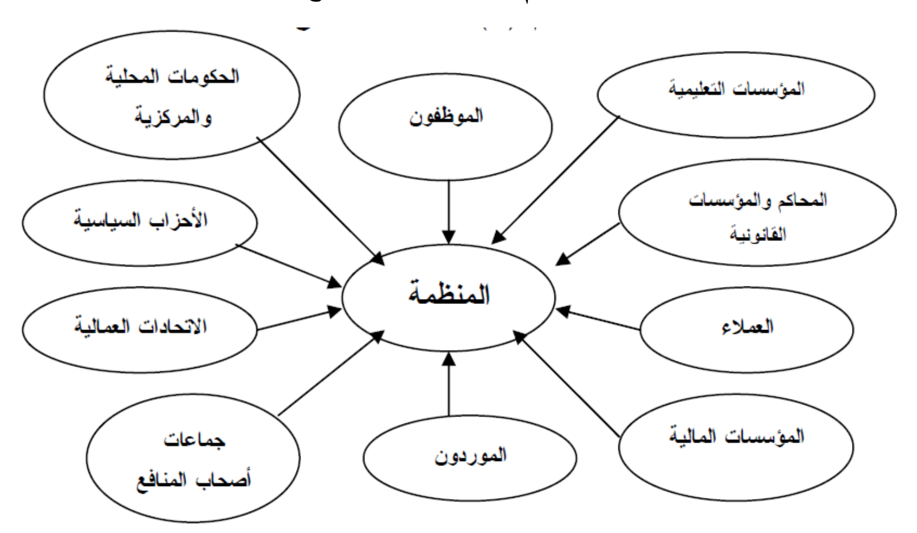
إن الاهتمام بهذه الظروف البيئية هو أمر استراتيجي وهام لأي منظمة ، كـما أن هذه الظروف قد تكون أكثر تأثيراً عندما تعمل المنظمة في النطاق الدولي ، لذا فعلى مديري وقادة المنظمة فهم الاختلافات في ظروف البيئة الدولية عن البيئـة المحليـة ، ومساعدة منظماتهم على الإنتاج والتشغيل طبقاً لاحتياجات هـذه البيئـة والظـروف التي تعمل فيها ، وكمثال على ذلك فإن إحدى الصيدليات العالمية الأمريكية تحـصل على أكثر من نصف أعمالها من خـلال عمليـات التـشغيل الدوليـة ، وهنـاك شركـات أمريكية كثيرة تعمل من خلال التعاون والمشاركة مع الشركات الأوربيـة ، كـما تقـوم ببحـوث ودراسـات مـشتركة ويـتم التعامـل مـع الحكومـات الأوربيـة عـلى الأسـس القانونية المتبعة .

2- البيئة الخاصة للمنظمة :

- وان البيئة الخاصة بالمنظمة تتكون من المـنظمات الحاليـة والجماعـات والأفـراد والذين يتفاعلون مع المنظمة نحو بقائها واستمرارها ونموها ، ويـشار إلى البيئـة الخاصة لأي منظمة بأصحاب المنافع Stakeholders مثل الأشخاص والجماعـات والمؤسسات والتي تتأثر بطريقة أو بأخرى بأداء المنظمة .

- وأحياناً تسمى البيئة الخاصة ببيئة المهمة Task Environment ، وهذه البيئة مع أصحاب المنافع تكون معروفة ومميزة لأي منظمة ، ويمكن توضيح مفهوم أصحاب المنافع في بيئة المنظمة من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (1) أصحاب المنافع



وفيما يلي توضيحاً لبعض عناصر أو مكونات البيئة الخاصة أو المباشرة للمنظمة .

- **العملاء :** هم عبارة عن العملاء أو الزبائن أو المنظمات التي تشتري من المنظمة منتجاتها أو تستخدم خدماتها .

- **الموردون Suppliers :** ويمثلون المؤسسات التي تقدم للمنظمة الأفراد والمعلومات والموارد المالية والمواد الخام وقطع الغيار

ومستلزمات الإنتاج والتي تحتاج إليها المنظمة من أجل التشغيل والعمل .

- **المنافسون Competitors :** وهم الشركات المنافسة التي تقـدم منتجـات مثيلـة أو مشابهة لما تقدمه المنظمة من منتجات أو خدمات ، كما أنهم يخدمون نفس الزبائن والعملاء الذين تتعامل معهم المنظمة.
- **المؤسسات القانونية Regulators :** مثل الوكالات الحكومية وممـثلي الحكومـة على جميع المستويات المحليـة والقوميـة ، وهـذه المؤسـسات هـي التـي تـصدر القوانين واللوائح التي تؤثر في أداء المنظمة .
- **المؤسسات التعليمية Educational Institutions :** وهي عبارة عن الجامعات والمدارس والمعاهد العلميـة التـي تقـدم الكفـاءات البـشرية المتميـزة والبحـوث العلمية الفعالة والتي تعظم من أداء منظمات الأعمال وغيرها .

3- عدم التأكد البيئي Environmental Uncertainty :

- يعتبر عدم التأكد في البيئة الخارجيـة هـو مـن أهـم الحقـائق والتحـديات التـي تواجـه مـنظمات اليـوم ، وعـدم التأكـد يـشير إلى نقـص المعلومـات المرتبطـة بالتطورات والتغيرات الممكن حـدوثها في البيئـة الخارجيـة ، ويترتـب عـلى ذلـك مزيد من الصعوبات التي تواجه المنظمة في التنبؤ والتوقع وعدم الفهم المـرتبط بغموض المستقبل .

- يوضح الشكل رقم (2) أن عدم التأكد البيئي له بعدين أساسيين هما:

الأول : درجة التعقيد Complexity ويشير إلى عدد العوامل المتغيرة في البيئة الخارجية .

الثاني : معدل التغير Rate of Change في هذه العوامل .

شكل رقم (2)

أبعاد عدم التأكد في البيئة التنظيمية

معدل التغيير / درجة التعقيد	منخفض	عالي
عالي	ارتفاع عدم التأكد إلى حد ما "مناسب"	ارتفاع عدم التأكد / مطلوب مرونة كبيرة وتكيف مع المتغيرات
منخفض	انخفاض عدم التأكد	انخفاض عدم التأكد إلى حد ما "مناسب"

ويلاحظ من الشكل أن المنظمات التي تعمل في بيئات دولية وعالمية متنوعة تتعرض لمعدلات تغير عالية وأيضاً تعقيد هذه المتغيرات ، مما يجعل عدم التأكد أمامها عالياً ويحتاج إلى قدرات فائقة من القادة والمديرين للتكيف وإبداء المرونة للتعامل مع هذه المتغيرات .

أما في الحالات العادية خاصة العمل في النطاق المحلي فإن درجة التعقيد في المتغيرات تكون منخفضة ومعدلات التغير أيضاً

تكون منخفضة وبالتالي يكون عدم التأكد منخفضاً ، أي يقترب من درجة الاستقرار ، وهكذا بالنسبة للحالات الوسط التي تكون فيها درجة التعقيد عالية مع انخفاض معدلات التغير ، فيكون التأكد متوسطاً وبالتالي يكون من السهل للمنظمة أن تتعامل معه .

ثالثاً : المنظمات الموجهة بالعملاء

1- التعرف على رغبات العملاء :

- إن المنظمة الموجهة بالعملاء .Customers – Driven Org تضع العميل على قمة هرم اهتماماتها ، حيث أن العميل هو أساس وجود المنظمة ، والعملاء يطلبون الجودة العالية وعلى استعداد لدفع الأسعار التي تعكس قيمة هذه الجودة ، وأي شيء اقل من ذلك سوف لا يقبلونه .
- وفي ظل الاقتصاد التنافسي فإن المنظمة التي لا يمكنها تحقيق معايير الجودة فإنها تعاني كثيراً في مواجهة الشركات المنافسة ، كما أن المنظمات يجب أن تحافظ على مصداقيتها وسمعتها لدى العملاء خاصة فيما يتعلق بجودة منتجاتها ، فمن الصعوبة كسب عميل لكن من السهل فقده ، لذا فإن من حق العملاء على المنظمة الثقة والمصداقية وتحمل المسئولية الأخلاقية تجاههم .
- إن العملاء هم مصدر أساسي للمنظمة في حصولها وتحقيقها للميزة التنافسية Competitive Advantage ، خاصة إذا استطاعت المنظمة بناء درجة عالية من إخلاص العملاء وولائهم لمنتجات

المنظمة وعلاماتها وماركاتها التجارية ، كما أن العملاء يتوسعون ويزدادون من خلال إخبار بعضهم البعض بكفاءة ومصداقية المنظمة.

- إن المديرين المتميزين يفهمون ذلك جيداً ويعملون بجد نحو تحقيق معايير عالية من البقاء على هذه العلاقة مع العملاء وخدمتهم ، ويحاولون جاهدين مد كل زبون بالسلع والخدمات عالية الجودة ومنخفضة التكاليف ، ومقابلة احتياجاتهم ورغباتهم ، بالإضافة إلى تخفيض أوقات الانتظار للحصول على السلع والخدمات .
- إن من أهم الضغوط التي يتعرض لها مديري المنظمات اليوم هي تحقيق إنتاجية عالية في إطار مقابلة متطلبات ومعايير العملاء ، وقد أوضح أحد الاستقصاءات التي قامت بها مجلة Harvard Business Review أن قادة الشركات الأمريكية يعتبرون أن خدمة العملاء وجودة المنتجات هما الهدف الأول والثاني ومن خلالها يتحقق النجاح التنافسي لهذه الشركات .
- ومن خلال استقصاء آخر تم في البيئة الأمريكية أوضح أن انخفاض جودة المنتجات والخدمات كانت من أسباب عدم رضا المستهلك ، وهذا ما أدى بالعملاء إلى ترك التعامل مع إحدى محلات التجزئة .
- إلا أن تحقيق جودة الخدمات والمنتجات وخدمة العملاء ليست دائماً سهلة وميسرة ، وتمثل تحدياً كبيراً لأي منظمة حتى ولو كانت متقدمة ، فعلى المنظمة أن تدرك في جميع الأحوال ماذا يرغب

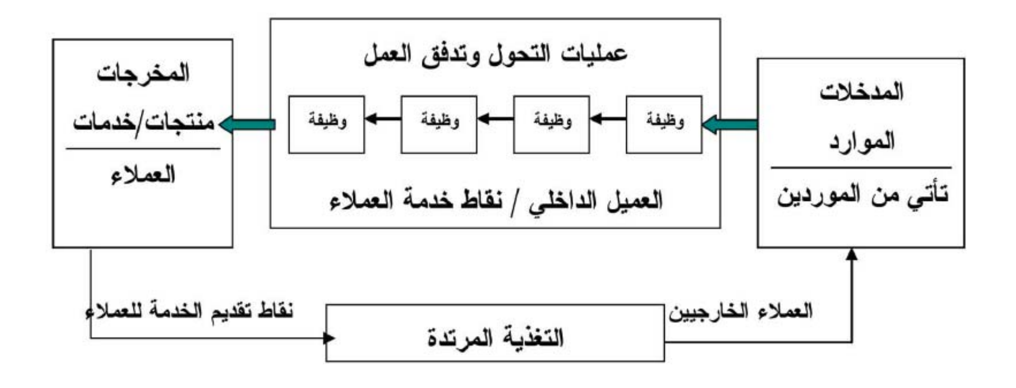
الزبون وتحقق له ذلك ، ويعتبر تحقيق ذلك أحد العناصر الجوهرية لأي منهج إداري شامل وموسع نحو تحسين الإنتاجية والجودة في المنظمة .

2- الزبون الداخلي والخارجي :

- في إطار منهج النظم فإن المنظمة يمكن النظر إليها كنظام مفتوح تتكامل فيه الأجزاء والإدارات والأقسام "النظم الفرعية" معاً للقيام بالأعمال والمهام اليومية المطلوبة لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وأهمها إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات ، والتي تتدفق إلى العملاء والزبائن .
- ويوضح الشكل التالي أهمية العميل الداخلي والخارجي .

شكل رقم (3)

أهمية العملاء الداخليين والخارجين

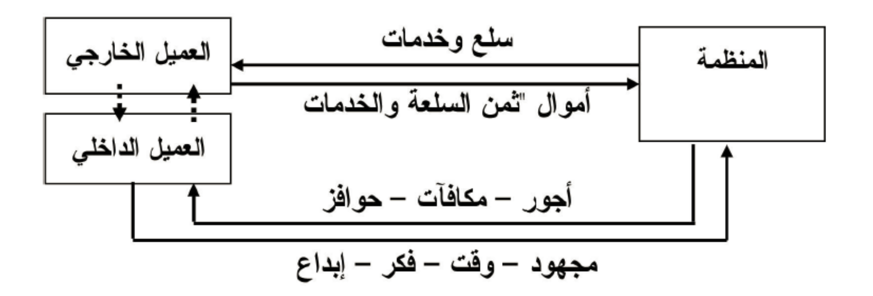


حيث يتـضح أن المنظمـة تعمـل كمـستلم للمـوارد الإنتاجيـة "الماديـة / الماليـة / المعنوية / البشرية" من البيئة الخارجية خاصـة مـن المـوردين Suppliers ثـم تقـوم مختلف الإدارات مختلف المهام أو الوظائف Jobs وتدفق العمل فيما بينها للوصـول إلى المنتجات أو الخدمات التي تقـدم للعميـل النهـائي Ultimate Customer وهنـا يمكن النظر إلى المنظمة كمتلقي للمـوارد مـن العمـلاء As Recipient وكمـسلمة أو مقدمة As Provider للمنتجات والخدمات .

- ويمكن تعريف العميل الخارجي External Customer بأنه ذلك الشخص الذي يشتري أو يستخدم بضائع وخدمات المنظمة ،وهذا العميل قـد يكـون مـستهلك نهائي أو مشتري صناعي ، حيث أن هناك بعض المنظمات الصناعية التي تـشتري منتجات منظمة ما لكي تستخدمها في عملياتها الإنتاجيـة ، أي يمكـن القـول بـأن مدخلات منظمة صناعية ما قد تكون مخرجات منظمة أخرى وهكذا .
- أما العميل الداخلي Internal Customer فهو عبارة عن الشخص الـذي يعمـل داخل المنظمة ، ويتفاعل مع الآخرين لأداء الأعمال والمهام والعمليـات المتنوعـة وذلك في إطار التكامل والتفاعل بين جميـع الإدارات والأقـسام الوظيفيـة داخـل المنظمة ، وبالاختصار فإن جميع الموظفين والعاملين داخل المنظمـة هـم عمـلاء داخليون .
- إن قسمي العميل الداخلي والخارجي يعتمـد عـلى عمليـة التبـادل والتكامل ، فالعميل الخارجي يحصل على السلعة أو الخدمة مقابل ما يدفع من مال كسعر لهذه السلع وتلك الخـدمات ، وفي المقابـل

تحصل المنظمة من الموظف على مجهوده وفكره ووقته وإبداعه مقابل ما يحصل عليه من أموال ومكافآت كأجور وحوافز وغيرها ، ويمكن توضح ذلك كما يلي :

شكل رقم (4) علاقة المنظمة بالعميل الداخلي والخارجي



- إن النظر إلى الموظف والعامل داخل المنظمة كعميل داخلي شأنه في ذلك شأن العميل الخارجي ، يعظم قيمة وشأن الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها أصول ورؤوس أموال فكرية لا تقل أهمية عن الأصول الرأسمالية الأخرى ، وبالتالي فإن الموظف أو العامل داخل المنظمة لا يقل أهمية عن الزبون الخارجي ، بل هو أساس وجود الزبون الخارجي ، فالعميل الداخلي "الموظف / العامل" هو الذي : ينتج ، يبدع ، يبتكر ، ويجود ، ويصون ، ويحافظ ، ويقدم المنتجات والخدمات في أحسن حالاتها ، فهو سبب في وجود الإنتاج أو الخدمات وهو سبب رئيسي لجودتها العالية ، وهذا من شأنه الحصول على مزيد من العملاء الخارجيين أي زيادة النصيب

السوقي Market Share وهو ما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة في الأسواق التي تعمل فيها وتتعامل معها .

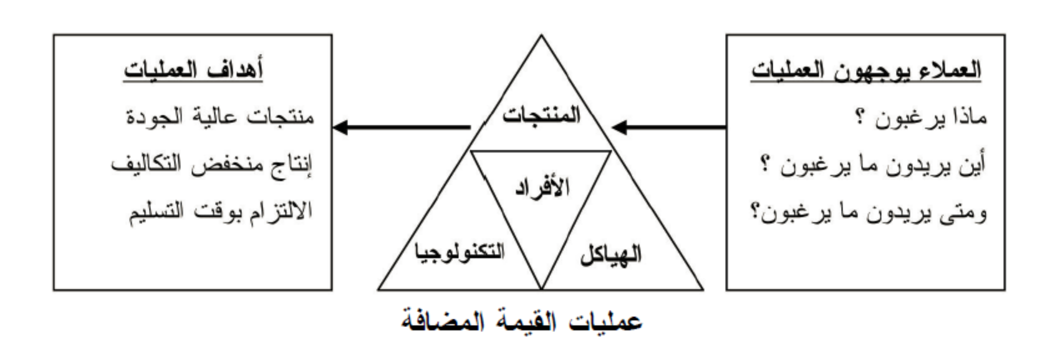
- هذا وتشير الأسهم المتقطعة إلى عملية التبادل غير المباشرة بين العميل الخارجي والداخلي ، حيث أن المستخدم الفعلي لموارد العميل الخارجي هو العميل الداخلي ، والعميل الداخلي هو المنتج الفعلي للمخرجات التي يتم بيعها للعميل الخارجي .

3- العملاء وإدارة العمليات :

- إن أحد فروع نظرية الإدارة يرتبط أساساً بالأنشطة والقرارات التي تؤخذ داخل المنظمة والتي من شأنها تحويل المدخلات من الموارد إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات ، وهذا الفرع من نظرية الإدارة يسمى إدارة العمليات Operations Management .
- إن المخرجات المنتجة قد تكون سلع أو خدمات ، وإدارة العمليات الفعالة هي المعنية بالإنتاج والخدمات داخل المنظمة ، والمدخلات من الموارد أو عوامل الإنتاج تشمل جوانب متعددة مثل المواد الخام ، التكنولوجيا ، رأس المال ، المعلومات والأفراد ، وكل هذه المدخلات مطلوبة لإنتاج المنتجات تامة الصنع .
- إن عملية التحويل Transformation Process هي عبارة عن العمليات والخدمات والتي يتم من خلالها تحويل الموارد المتنوعة إلى منتجات أو سلع تامة الصنع وخدمات ذات قيمة للعملاء

والمستهلكون ، إن إدارة العمليات تزداد أهميتها الإستراتيجية في العصر الحالي وذلك نظراً للطلب المتزايد على الجودة ، خدمة العملاء والميزة التنافسية Competitive Advantageويوضح الشكل التالي نموذج العمليات الموجهة بالعملاء .

شكل رقم (5) المنظمات الموجهة بالعملاء



- **إن العمليات تبدأ بتحديد ماهي احتياجات العملاء ؟ وما المكان الذي يرغبونه للحصول على احتياجاتهم** ؟ ومتى يرغبون في ذلك ؟ وعلى المنظمة ممثلة في إدارة العمليات أن تضع إجابات محددة لإشباع هذه التوقعات الخاصة بالعملاء من خلال توفير الموارد واتخاذ القرارات والقيام بالممارسات اللازمة لتحقيق هذا الإشباع المرغوب فيه للعملاء أو المستهلكين ، وهذا الاهتمام ينظر إليه كقيمة مضافة Value Added - حيث يتم التكامل بين الأفراد والتكنولوجيا والموارد والهياكل التنظيمية لإنجاز عمل المنظمة ، وإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات اللازمة لتحقيق إشباع العملاء، ويوضح الشكل السابق أن مجهودات القيمة المضافة تعمل كمرشد

لتحديـد الأهـداف الخاصـة بالعمليـات والتـي تـؤدي إلى إنتـاج منتجـات عاليـة الجـودة منخفـضة التكـاليف في الوقـت المناسـب ، وذلـك لتحقيـق إهتمامـات العملاء .

رابعاً : الإلتزام بعمليات الجودة

1- الجودة وشهادة الايزو :

- إن مـنظمات اليـوم تـسعى إلى إدارة عملياتهـا مـن أجـل تحقيـق الأداء العـالي وتحقيق الميزة التنافسية ، والجودة هي السبيل أو كلمة السر نحو تحقيق ذلـك ، ذلـك أن العمـلاء يرغبـون في شراء المنتجـات والحـصول عـلى الخـدمات عاليـة الجودة .
- ويمكن القول بأن تحقيق أهداف الجودة في جميع جوانب العمليات هو معيـار عام لـلأداء التنظيمـي في التـصنيع وصـناعة الخـدمات أيـضاًُ ، كـما أن الطلـب التنافسي في الإقتصاد العـالمي هـو عامـل هـام ومـؤثر في التوجـه نحـو عمليـات الجودة الشاملة Total Quality Operations .
- إن معـايير الجـودة التـي تـم تحديـدها عـن طريـق مؤسـسة المعـايير الدوليـة nternational Standards Organization "ISO" والتي تم وضعها في جنيف – سويسرا ، قد تم تطبيقها في كثـير مـن دول العـالم ، والمؤسـسات التـي ترغـب في الدخول في إطار الـشركات التـي تعمـل في النطـاق الـدولي عليهـا أن تحـصل عــلى المــستويات المتنوعــة لــشهادة الايــزو 9000 ISO وذلــك مــن خــلال

تبني تطبيق الجودة في مختلف مجالات العمليات ، ويتم تقييم ذلك من خلال محكمين ومراجعين من خارج المنظمة للتأكد عما إذا كانت هذه المنظمة لديها متطلبات تحقيق الايزو أو لا .

- إن شهادة الايزو هي عبارة عن طابع أو شعار هام للدخول في مجال الأعمال الدولية ، كما أن هذه الشهادة تؤكد للعملاء أن المنظمة تبيع لهم منتجات وخدمات مقدمة في إطار معايير الجودة العالمية ، وعلى سبيل المثال فإن جودة نظم الإدارة البيئية في إطار سلسلة الايزو 14000 "ISO 14000" تحدد المعايير الدولية للإدارة البيئية .

2- إدارة الجودة الشاملة TQM :

- إن مصطلح إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management يشير إلى أن إدارة المنظمة تتعهد وتلتزم بالتحسين المستمر ، جودة المنتجات ، تحقيق حاجات العملاء ، هذا التعهد من قبل إدارة المنظمات يتمثل في جعل مبادئ الجودة جزء أساسي من أهدافها الإستراتيجية ، مع تطبيق الجودة في جميع عمليات المنظمة والتعهد بالتحسين المستمر والنضال من أجل مقابلة حاجات العملاء عن طريق القيام بفعل الأشياء الصحيحة منذ البداية .
- إن حركة الجودة حول العالم قد تأثرت وبقوة بالعمل الريادي لكل من إدوارد ديمنج وجوزيف جوران & Edward Deming

Joseph M. Juran ، وكانت أفكارهم شائعة الاستخدام في البداية في اليابان منذ بداية الخمسينات من القرن الماضي ثم إشتهر إستخدامها في الولايات المتحدة بعد ما أصبحت اليابان أكثر نجاحاً في الأسواق العالمية وذلك بسبب توافر المؤهلات والقدرات اليابانية لتحقيق ميزة جودة المنتجات Product Quality Advantage .

- لقد أصبح الإلتزام بعمليات الجودة الشاملة طريقة للحياة في عالم اليوم ، وتوجد في أمريكا جائزة الجودة والمعروفة بأسم Malcolm Baldrige National Quality Awards والتي تعكس التميز في تحقيق الجودة .
- وفيما يلي نوضح المعايير التي تعكس الجودة والإلتزام بها من يوم ليوم ، والتي تؤدي إلى حصول المنظمة على الميزة التنافسية Competitive Advantage من خلال الإلتزام بالجودة كمسار أساسي للحصول على جائزة مالكوم بالدريج Malcolm Baldrige:

1- اهتمام الإدارة العليا بتعظيم قيم الجودة من يوم إلى يوم .
2- تعمل المنظمة مع الموردين لتحسين جودة منتجاتها من السلع والخدمات .
3- تقوم المنظمة بتدريب العاملين فيها علي أساليب الجودة وتنفيذ النظم التي تؤكد على الإنتاج عالي الجودة .

4- التأكيد على أن منتجات المنظمة هي أفضل بكثير من منتجات منافسيها .

5- تقابل المنظمة حاجات العملاء وترغب وتحصل على رضا العملاء بمعدلات تساوي أو تفوق معدلات منافسيها .

6- تركز نظم الجودة في المنظمة على النتائج مثل زيادة الحصة السوقية Market Share وتخفيض وقت دورة المنتج product – Cycle .

- ويمكن القول بأن هناك مناهج كثيرة لتحسين الجودة تم اختبارها وتستخدم عالمياً وبكفاءة ، ومن هذه المناهج منهج الإلتزام بالجودة وإدراكها من كل فرد في المنظمة ، وتنفيذ الجودة في جميع مجالات وجوانب العمليات التنظيمية ، وأيضاً الحصول على الموارد المطلوبة والمناسبة من الموردين ولإنتاج السلع والخدمات عالية الجودة والتوزيع السليم لها .

3- مسار ديمنج لتحقيق الجودة :

- إن منهج إدوارد ديمنج W. Edwards Deming هو من المناهج العلمية في الجودة والتي تقاس عليه الجودة في معظم المنظمات وقد بدأت قصته مع الجودة في عام 1951 عندما كان في زيارة لليابان لشرح أساليب الرقابة على الجودة والتي طورها في الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت النتيجة هي الوصول إلى جائزة ديمنج Deming Prize للرقابة على الجودة .

- إن هذه الجائزة السنوية تعتبر هامة في اليابـان وقـد تـم إذاعتهـا في التليفزيـون الياباني ، وكانت العبارة المشهورة التي قالها اليابانيون هـي: عندما يتحدث ديمنج فعلى اليابانيون الاستماع له ، إن مبادئ ديمنج للجودة قد طبقها اليابانيون بدقة وإخلاص وعملوا بها ، خاصة جدولة وتـسجيل الأخطـاء ، والجـودة مـن المنبـع ، وتصحيح الأخطاء ، ثم الإحتفاظ بسجل يحدد ما هو مطلـوب عملـه في المرحلـة القادمة .
- إن مسار ديمنج للجودة يحدد الأسباب التي تـؤدي إلى مـشكلات الجـودة والتـي قد تكون في إحدى أجزاء أو مكونات عمليات الإنتاج مثل العـاملين أو الآلات أو أي جزء داخلي من النظام نفسه .
- فإذا كان سبب الخطأ من موظـف مـا فيجـب إعـادة تـدريب هـذا الـشخص أو إحلاله بشخص أخر أكثر كفاءة ، والعطل قـد يكـون في إحـدى الماكينـات والتـي يجب إصلاحها أو تغييرها ، وإذا كان الخطأ داخل النظـام فـإن توجيـه اللـوم إلى الأفراد سوف يسبب لهم الإحباط ، وبدلاً من ذلك يجب إعادة هيكلة النظـام أو تغييره .
- إن مبادئ الجودة لديمنج هي شـاملة ومحـددة وتـشمل النقـاط الأربعـة عـشر التالية :

(1) خلق التكامل والتناسق نحـو الإبـداع كهـدف للمنظمـة ، وتحديـد المـوارد مـن خلال البحوث والتعليم وأيضاً جعل الموارد صالحة والتجهيزات ذات كفاءة مـع العمل على إضافة منتجات جديدة .

(2) تعلم الفلسفة الجديدة للجودة مع تحسين كل النظم .

(3) مطلوب دليل إحصائي لعملية الرقابة مع التخلص من الأهداف والنسب المالية .

(4) مطلوب دليل إحصائي للرقابة على أجزاء الشراء وهذا يعني التعامل مع عدد أقل من الموردين .

(5) استخدام الطرق الإحصائية لعزل مصادر التوتر والقلق .

(6) التركيز على التدريب أثناء الوظيفة .

(7) تحسين الإشراف لبناء قادة التحفيز والدوافع .

(8) البعد عن الخوف وإستمرار عملية التعلم .

(9) كسر القيود والحواجز بين مختلف الأقسام الوظيفية .

(10) التخلص من الأهداف الرقمية والشعارات Slogans .

(11) تجديد طرق العمل باستمرار .

(12) تشييد برامج قوية للتدريب الفعال في الطرق الإحصائية .

(13) إعادة التدريب لإكتساب المهارات الجديدة .

(14) بناء الهيكل الذي يدفع ويحرك كل يوم نحو تحقيق الثلاثة عشر نقطة السابقة .

4- الجودة والتحسين المستمر :

- إن إندماج الأفراد العاملين في المنظمة ومشاركتهم في البحث عن حلول للجودة يعتبر جانباً هاماً من عمليات إدارة الجودة الشاملة .TQM ويتم ذلك من أجل التحسين المستمر Continues

Improvement والذي يعني البحث دائماً عن طرق جديدة لتحسين جودة العمليات وتحسين الأداء .

- إن الفلسفة الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هي التحسين المستمر واعتبار ذلك طريقة للحياة في المنظمة .
- إن إحدى الطرق التي تدمج العاملين وتؤدي إلى التحسين المستمر هي ما يسمى بحلقات الجودة Quality Circle ويعرف هذا المفهوم بأنه جماعة من العاملين لا يزيدون عادة عن عشرة ، والذين يتقابلون بانتظام لمناقشة طرق تحسين الجودة الشاملة بالمنتجات أو الخدمات التي يقومون بها ، وتتمثل أهدافها في تحمل مسئولية الجودة من خلال إبداع كل فرد في تحقيق هذه المسئولية .
- إن حلقات الجودة هي مثل تمكين العاملين والذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف من خلال تحسين الجودة وزيادة درجة رضا العملاء ، كما أنه يحسن الروح المعنوية للعاملين ويؤدي إلى الإلتزام التنظيمي .
- إن حلقات الجودة وتمكين العاملين ودمجهم في العمل يحقق بالإضافة إلى ما سبق عدم احتكار المشرفين لعقول وتفكير العاملين ، كما أنه يعطي العاملين مزيد من الإعتزاز بالنفس Pride في العمل .
- ومن خلال حلقات الجودة وربطها بأساليب إدارة الجودة وبالإضافة إلى التحسين المستمر يتم تحسين العمليات يومياً في المنظمة ، وبالإضافة إلى ما سبق فإن أسلوب القياس إلى نمط

Benchmarking والذي هو أسلوب متميز للتخطيط الفعال ، ويعرف بأنه عملية مقارنة عمليات وأداء المنظمة بالمنظمات الأخرى المتميزة من حيث الأداء العالي ، المجموعات ، الأفراد ، والقياس إلى نمط أصبح الآن طريقة شائعة لجذب الانتباه تجاه التحسين المستمر للجودة .

- وهناك جانب آخر مهم في عمليات الجودة الشاملة وهو وقت دورة الإنتاج Cycle Time وهو الوقت المنقضي بين تلقي أمر الإنتاج وحتى تسليم المنتج أو الخدمة في شكلها التام ، حيث أن هدف الجودة هنا هو إيجاد الطرق التي تخدم احتياجات العملاء بسرعة ، ويمكن القول بأن الوقت اللازم للوصول إلى منتج جديد سوف يعتمد على التحسين المستمر وأيضاً على مجهودات تخفيض التكاليف وزيادة الجودة .
- إن الوقت في جميع الحالات هو عنصر هام في مجال تحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage .
- وعلى سبيل المثال فإنه في أحد البنوك الأمريكية "بنك بوسطن" يركز على أن الجودة الشاملة وتحسين خدمة العملاء تشمل التوجه نحو تخفيض وقت دورة الإنتاج عند أدنى حد ، وذلك في قسم منح القروض Loan Department ، وهذا يعني سرعة في التشغيل والبت في طلبات القروض والرهون الخاصة بها مع سرعة الاستجابة في منح القرض للعميل بسرعة وجودة تفوق المنافسين Competitors .

5- الجودة والتكنولوجيا المتقدمة :

- إن العصر الذي نعيشه الآن هـو عـصر التكنولوجيـا ، وتلعـب التكنولوجيـا دوراً هاماً في جميع جوانب الجودة والعمليات الخاصة بها ، إن مفهوم الإنتـاج المـرن يستخدم تكنولوجيا متقدمة لنظم الإنتاج الانسيابية ويسمح بإستخدام عدد أقل من العمال ومخزون أقـل ، كـما أن إسـتخدام الإنتـاج أو التـصنيع المـرن يـسمح بتغيير العمليات بسرعة وإنتاج منتجات مختلفة .
- كما أن هناك نظم للتكنولوجيا المعتمدة على الحاسبات الآلية والتـي تـساهم في تحسين عملية تجميع مختلف جوانب التصنيع ، كما أنهـا تـسمح بـالتكيف مـع التغيرات وبسرعة وبتكاليف معيارية .
- وفي جميع الأحوال فإن التسهيلات التكنولوجية الجديدة يجب أن تدعم بمهارات العاملين ودمجهم في العمل وذلك لكي يتمكنـون مـن تحقيـق الجـودة وتحقيـق أهداف خدمة العملاء .

6- الجودة وتصميم المنتج :

- إن العلاقة بين الجودة وتصميم المنتج علاقة تبادلية ، ويتنوع تـصميم المنتجـات بتنوع المنتجات مثل الملابس والسيارات والـساعات وغيرهـا، لكـن كيـف يكـون تصميم أي من المنتجات محققاً لأهداف الجودة وتخفيض التكاليف .
- إن التصميم الجيد هـو الـذي يـضع إحتياجـات العمـلاء في الحـسبان ويكون سهلاً مـن حيـث التـصنيع وعـالي الإنتاجيـة ، وفي هـذه الأيـام يعتبر تصميم المنتجات أحـد الأسـلحة التنافـسية في الاقتـصاد العـالمي

شديد المنافسة ، وكما يقول أحد المستشارين Tom Peters أن التصميم الفعال للمنتجات هو المفتاح الرئيسي لتحقيق التميز التنافسي في المستقبل ، وكما يقول تاجوشي Taguchi لتحسين الجودة يجب أن تنظر بإهتمام بالغ إلى مرحلة تصميم المنتج .

- هذا وقد ظهر حديثاً مفهوم التصميم من أجل التصنيع Design for Manufacturing والذي يعني خلق التصميم الذي يخفض تكاليف الإنتاج ويحسن الجودة في جميع مراحل الإنتاج ، ويتم ذلك من خلال إستخدام تكنولوجيا الحاسبات الاليكترونية في مجالات تصميم الموديلات والمنتجات المختلفة ، كما يستخدم في ذلك فريق متكامل من إدارات الإنتاج والتسويق والمهندسين ومختلف الوظائف الأخرى وذلك لتحسين عمليات التصميم .
- أما مفهوم التصميم القابل للتفكيك Design for Disassembly فهو يعني تصميم المنتج بالطريقة التي تسمح بإعادة إستخدام أجزائه أو مكوناته في نهاية دورة حياة المنتج ، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكاليف وحماية الأموال وتخفيض المخاطر وتحقيق التميز التنافسي.

خامساً : الثقافة التنظيمية

1- مفهوم وأهمية الثقافة التنظيمية :

- إن الثقافة التنظيمية هي من التعبيرات والمفاهيم التي شاع إستخدامها خاصة في عصر العولمة وفي الشركات متعددة

الجنسيات ، والإختلافات الثقافية والتعامل معها داخل هذه الشركات هو عنصر استراتيجي لتحقيق التميز التنافسي .

- هــذا وتعــرف الثقافــة التنظيميــة Organizational Culture بأنهــا نظــام للمعتقدات والقيم المشتركة والذي يتم تطـويره داخـل المنظمـة ويرشـد سـلوك أعضائها ، وأحياناً يـسمى هـذا النظـام بثقافـة الـشركة / المؤسـسة Corporate Culture أنه جانب هام في أي منظمة ويحدد إتجاهات وسلوكيات العمـل بهـا والطريقة التي يفعلون بها الأشياء وينجزون بها المهام .
- إن الثقافة القوية للمنظمة تؤثر في تحديد ماذا نفعـل وكيـف ؟ كـما أن الثقافـة الداخلية للمنظمة هي التـي تـشكل الاتجاهـات والـدعم والمعتقـدات العامـة ، والسلوك المباشر وتحقيق الأداء المتوقع والتحفيز الفعال للعاملين .
- وفي كثير من المنظمات الناجحة فإن الثقافة تساهم بفعاليـة في تحقيـق الأداء في الأجل الطويل ، كما أنها تعكس الأداء الماضي للمنظمة في إطار ثقافة ومعتقدات وقيم المؤسسين وأصحاب المنظمـة، وتـساهم الثقافـة أيـضاً في التحديـد الـدقيق لرؤية Vision المنظمة والتي تعكس مـاذا تحـاول أن تحقـق المنظمـة مـستقبلاً وبما يسمح للأفراد بالإلتفاف حول هذه الرؤية والعمل بجد نحو تحقـق وانجـاز هذه الرؤية .
- إن الثقافة القوية Strong Culture هـي تتميز بالوضوح والتحديد والشمول وينـدمج فيهـا جميـع أعـضاء المنظمـة ، ولا تـشجع عـلى

سلوكيات العمل الضعيف وتشجع الجوانب والأفعال الايجابية ، كما يقوم الأفراد بفعل الأشياء التي تحقق أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة .

- هذا وتساهم الثقافة القوية في جعل الأفراد يتكيفون ويندمجون مع التحسين المستمر في كل مجالات وجوانب العمليات والتشغيل والجودة ، والتأكيد على عمل الفريق وأخذ المخاطر في الحسبان ، كما تشجع على الإبداع وجعل العاملين من أولويات واهتمامات الإدارة العليا .

2- مستويات الثقافة التنظيمية :

- يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية إلى مستويين أساسيين هما :

المستوى الأول : الثقافة المرئية / الملاحظة : Observable Culture وهي التي يتم رؤيتها وسماعها عندما تمشي داخل المنظمة ويلاحظها الزائر والعميل أو أي موظف ، وفي الثقافة القوية فإن الثقافة المرئية تظهر بوضوح ويسر ، ويمكن رؤيتها من خلال الطريقة التي يعمل بها الأفراد في العمل ، والطريقة التي يرتبون فيها أثاث مكاتبهم والتي يتكلمون بها ، والتي يتصرفون بها مع بعضهم البعض ، وأيضاً يتم إدراكها من خلال الطريقة التي يتحدثون بها معاً ، وكيف يتحدثون ويتعاملون مع العملاء .

هذا وتشمل الثقافة المرئية أو المدركة عناصر كثيرة تشكل الحياة التنظيمية اليومية ، ومن خلال هذه العناصر يتعلم الأفراد أو الأعضاء الجدد ثقافة المنظمة ، وجميع الأعضاء يشاركون ويدعمون هذه العناصر دائماً وباستمرار : وأهم عناصر هذا المستوى ما يلي :

(1) القصص Stories :

وتشمل الحكايات التاريخية الشفهية عن المنظمة ، مثل المراحل الحرجة في عمر المنظمة ، والأحداث الخطيرة التي مرت بها .

(2) الأبطال Heroes :

وهي تعكس الأبطال المؤثرين في حياة المنظمة خاصة في الماضي مثل المؤسسين وأصحاب الأدوار الكبيرة ، والذين لهم شأن كبير وتأثير قوي .

(3) الطقوس والشعائر Rites & Rituals :

مثل المقابلات والمراسم سواء المخططة أو التلقائية والتي توفر فرص هامة للحوار وإنجاز الأداء وتحقيق الأهداف .

(4) الرموز Symbols :

خاصة اللغة التي يتم استخدامها ، ومختلف التعبيرات الإيمائية أو الحركية التي تستخدم في الاتصال ، وتشكل جزء رئيسي وهام في حياة المنظمة .

المستوى الثاني : الثقافة المركزية "الضمنية" Core Culture : وهي الثقافة غير المرئية والتي تشكل المعتقدات الضمنية المشتركة لدى الأفراد في المنظمة والتي تؤثر في سلوكياتهم ، وهي تعزز الثقافة المدركة ، والقيم تشكل جزء أساسي من الثقافة القوية للمنظمة ، وهذه القيم تشكل عنصراً أساسي من رسالة المنظمة وأغراضها الإستراتيجية ، إن الثقافة القوية تساهم في بناء الثقافة المحورية أو المركزية "الضمنية" ، كما تساهم في نجاح المنظمة فمثلاً نجد أن القيم التنظيمية تؤكد على الأداء المتميز ، الإبداع ، المسئولية الاجتماعية ، التكامل ، دمج العاملين ، خدمة العملاء والعمل كفريق .

3- القيادة والثقافة التنظيمية :

- إن قيادة الثقافة التنظيمية تنشغل دائماً بإنجاز وصيانة والحفاظ علي الثقافة المحورية أو الضمنية ، وبناء هذه الثقافة يعتبر أحد وظائف ومهام الإدارة العليا بالمنظمة ، وتتدرج هذه المهمة لأي مدير على أي مستوى إداري تنظيمي أو حتى قائد فريق عمل .
- إن هذه الثقافة تدعم أداء المهام وتحقيق الأهداف على مستوى الجماعات وفرق العمل من خلال التركيز على الثقافة الضمنية "المعتقدات والاهتمامات المشتركة" ، وإن هذه القيم سوف يتم قياسها من خلال ثلاثة معايير هي :

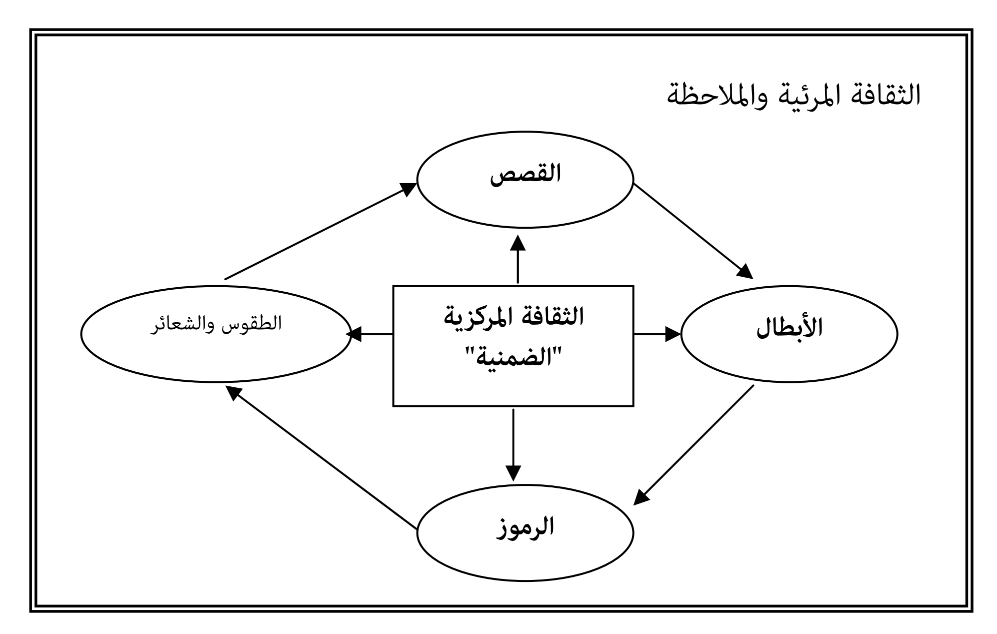
  الأول : أن تساهم الثقافة الضمنية في تحقيق أهداف الأداء .

الثاني : أن الثقافة الضمنية سوف تكون معروفة لكل أعضاء المنظمة أو جماعات العمل .

الثالث : القوة وهي تعني أن الثقافة الضمنية سوف يتم قبولها من جميع الأعضاء والأفراد في المنظمة .

- وهناك ما يسمى بالمدير الرمزي Symbolic Manager هو الشخص الذي يستخدم جميع الرموز لإنجاز والحفاظ على الثقافة التنظيمية المرغوبة ، وذلك من خلال :
  - الحديث عن لغة المنظمة .
  - إستخدام الكلمات والألفاظ المناسبة لوصف الأفراد .
  - إدراك الأحداث التنظيمية ووصفها والحديث عنها .
  - استخدام اللغات المجازية "المستعارة" مثل إستخدام الأمثلة الايجابية من بيئات أو منظمات أخرى .
  - إنهم يشجعون الآخرين على الحديث عن أنفسهم .
  - كما أنهم يتحدثون عن قصة المؤسس الأساسي للمنظمة .
  - ويتحدثون أيضاً عن أبطال وبطلات المنظمة في الماضي والحاضر .
  - كما أنهم يستخدمون الطقوس والشعائر والتي تساهم في تحقيق الأهداف والأداء المتميز في المنظمة .

هذا ويوضح الشكل التالي عناصر الثقافة السابق ذكرها :



4- دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية :

مما سبق يتضح ما يلي :

- إن الثقافة التنظيمية القوية سواء كانـت مرئيـة أو ضـمنية فإنهـا تعكـس القـيم والمعتقـدات المـشتركة للأفـراد والجماعـات ، وبالتـالي تـساهم في تحقيـق الأداء المتميز والأهداف التنافسية .
- ترتبط الثقافة التنظيميـة بمـا يـسمى بتمكـين العـاملين Empowerment وهـو يهدف إلى مشاركة العاملين وتفويض السلطات لهم وزيادة صلاحياتهم نحو أداء الأعمال وتصحيح الأخطاء وإتخاذ القرارات وحل المشكلات اليومية التي تقابلهم أثناء العمل ، وكل ذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف وزيـادة كفـاءة الأداء أفـضل من المنافسين .

- إن منظمات الأعمال الدولية متعددة الجنسيات توجد بها ثقافات مختلطة Multicultural ومتعددة ، ويستطيع قادة هذه المنظمات دمج جميع العاملين من الجنسيات والأنواع والأعراق والألوان المختلفة في ثقافة المنظمة ، وبما يؤدي إلى التماسك والتناغم وعدم الصراع أو التوتر وهذا يحقق التميز التنافسي في الأداء .
- إن المنظمات متعددة الثقافات تتصف بما يلي :
  (1) التعددية Pluralism .
  (2) التكامل الهيكلي Structural Integration .
  (3) التكامل غير الرسمي لشبكة الأعمال Informal Network Integration .
  (4) غياب التحيز والتمييز Absence of Prejudice and Discrimination.
  (5) تخفيض الصراع بين جماعات العمل Minimum Intergraph Conflict .
- والمنظمات التي تتسم بهذه الصفات وتحاول دمج جميع الأنواع البشرية بها في بوتقة واحدة هي قادرة على الأداء الفعال والمتميز.
- هذا وتركز الثقافة الأخلاقية Ethical Culture على فهم السلوك الأخلاقي السليم في المنظمة ، والالتزام بالأنماط الأخلاقية عند التعامل مع مختلف الأطراف سواء داخل المنظمة أو خارجها خاصة مع العملاء والموردين والحكومات والمنافسين ، والإلتزام بالسلوك الأخلاقي المحدد في الدستور الأخلاقي هو من القيم

الثقافية الأصيلة والتي تؤدي إلى زيادة رضا العملاء والعاملين والموردين وجميع أصحاب المنافع Stakeholders ، وهذا يحقق الأهداف التنظيمية المتميزة مثل زيادة النصيب السوقي ، وتحسين الصورة الذهنية Image للمنظمة وهكذا .

- **خلاصة :**

ناقشنا خلال هذا الفصل عناصر كثيرة متنوعة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية ومنها :

1- مفهوم وأهمية وعناصر البيئة الداخلية للمنظمة .

2- مفهوم وأهمية وعناصر البيئة الخارجية للمنظمة .

3- التعرف على الأهمية التنافسية للمنظمات الموجهة بخدمة العملاء وتأثير ذلك على النصيب السوقي للمنظمة .

4- مفهوم وأهمية الالتزام بجودة العمليات ودور ذلك في تحقيق التميز التنافسي .

5- مفهوم وأهمية وعناصر الثقافة التنظيمية المرئية والضمنية والأخلاقية خاصة في المنظمات متعددة الثقافات ، ودور الثقافة التنظيمية في دعم وتمكين العاملين وأثر ذلك على الأداء التنظيمي المتميز .

6- أهمية ودور القادة في بناء الثقافة التنظيمية والحفاظ عليها وصيانتها بإستمرار ، ودعم توجه العاملين نحو الالتزام الأخلاقي بثقافة المنظمة .

أسئلة وتطبيقات

السؤال الأول : عرف كل مفهوم من المفاهيم التالية :

1. البيئة العامة للمنظمة
2. العميل الداخلي
3. العميل الخارجي
4. المنظمة الموجهة بالعميل
5. الثقافة التنظيمية
6. الثقافة المحورية "الضمنية"
7. دوائر الجودة
8. القياس إلى نمط
9. إدارة العمليات
10. التحسين المستمر

السؤال الثاني : أشرح بإيجاز :

1- مفهوم وأهمية وعناصر البيئة الداخلية التنظيمية في تحقيق الأهداف التنظيمية ؟

2- مفهوم وأهمية وعناصر البيئية الخارجية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي ؟

3- مفهوم جودة العمليات وأثر ذلك في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؟

4- مفهوم وأهمية تمكين العاملين ؟

5- مفهوم وأنواع الثقافة التنظيمية ودور كل منها في تحقيق التميز التنافسي ؟

6- مفهوم وسمات المنظمات متعددة الثقافات ؟

السؤال الثالث : أشرح ما تعنيه المفاهيم التالية :

1- Competitive Advantage
2- Benchmarking
3- Core values
4- Observable culture
5- TQM
6- General Environment
7- Quality Circle
8- Organizational Culture
9- ISO 9000 Certification
10- Specific Environment

السؤال الرابع : أختر إحدى منظمات الأعمال الدولية في نطاق البلد الذي تعيش فيه وأدرس وحلل مختلف العناصر الواردة في هذا الفصل وفي هذه الشركة مبيناً ذلك في تقرير علمي توضح فيه نقاط القوة والضعف ؟

مراجع الفصل

1- د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الأعمال الدولية : الأساسيات – الاستراتيجيات – التطبيقات ، القاهرة، دار النهضة العربية ، 2010.

2- --------------- ، القيادة الإستراتيجية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 2012 .

3- Gareth R. Jones & Jennifer M. George, Contemporary Management, N. Y., McGraw-Hill : IRWIN, 2009.

4- John R. Schermerhorn, J R., Management , N. Y., John Wiley & Sons. Inc., 2001.

5- Nigel Slack, et al., Operations Management , N. Y., Prentice Hall, 2004 .

6- Philip Kotler & Gary Armstrong, Principles of Marketing, N. J., Prentice Hall, 2006 .

الفصل الثالث

صياغة الإستراتيجيات ..."التخطيط الاستراتيجي"

مقدمة وأهداف الفصل:

تزايدت المؤسسات واتسع حجمها وتغيرت الأوضاع الاجتماعية والتكنولوجية بسرعة مذهلة، فتزايد الطلب على الخدمات الاجتماعية مما أدى إلى تضارب المصالح والقيم الاجتماعية ؛ لهذا فإن أي مدير صار عليه من الصعب بلوغ أهدافه، وحالت هذه الأوضاع الحديثة إلى دون تمكنه من الوصول إلى مبتغاه والنتائج التي يطمح لبلوغها، هذه الأسباب دفعت بالمفكرين وأصحاب القرار في مجال تسيير الإدارة للبحث على أساليب جديدة لمواجهة الصعاب لبلوغ أهداف الإدارة.

لهذا نرى المدير الناجح ينتهج في عمله خطط لكل عمل يقوم به، سواء في الحاضر أو في المستقبل بحيث يأخذ احتياطه من جميع القضايا والظروف التي تتأثر بها مؤسسته ولا يسمح لهذه الظروف أن تؤثر سلبا على إدارته لأنه وضع أهدافا محددة مقدما وإستراتيجية دقيقة على بدائل واختيارات مدروسة، وحدد إجراءات العمل التي يقوم بها في كل حالة.

وفي هذا الفصل شرح لكيفية صياغة الخطط التي يعدها المدير بغرض تكييف أعمال المؤسسة وعمالها مع أحدث التطورات فيما يخص نظم المعلومات و تقنياتها، وذلك عن طريق إعداد خطط إستراتيجية لتتماشى المؤسسة والتطورات العالمية في هذا المجال، و اللحاق بركب المؤسسات المتقدمة.

و وفقا لما سبق يتناول الفصل التركيز على :

أولا :- تعريف الإستراتيجية في أدبيات الإدارة

ثانيا : - توجهات صياغة الإستراتيجية

ثالثا: ماهية التخطيط الإستراتيجي

رابعا : عناصر التخطيط الإستراتيجي

خامسا : خصائص التخطيط الإستراتيجي

سادسا : فوائد التخطيط الاستراتيجي

سابعا : مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي

ثامنا : عوامل نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

تاسعا : مفهوم المدير الإستراتيجي

عاشرا :العلاقة بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي والمفاهيم الأخري

الحادي عشر :- عناصر البناء الإستراتيجي

الثاني عشر : صياغة الإستراتيجيات التسويقية للشركات

الثالث عشر : صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية

أولا :- تعريف الإستراتيجية في أدبيات الإدارة :

إن أية مؤسسة مهما كان حجمها تحتاج إلى أن تدرك تماما وضعها الحالي، وكيف تريد أن تكون في المستقبل. ولا يمكن أن تدرك المؤسسة مرادها إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها، والقيام بوضع خطط إستراتيجية وقد تعددت التعاريف الخاصة بالإستراتيجية على النحو التالي:-

الإستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري، و في هذا المجال عرفها (Gervais) بأنها:" فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار وكذلك التفكير في السبل و الوسائل الضرورية لذلك" وهذا مفاده أنها تعني مدى النظرة الثاقبة بعيدة المدى و الشاملة والكاملة.

وفي المجال الإداري تعرف الإستراتيجية بأنها:" خطة، أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل " ، وإذا نظرنا للتعريف السابق للإستراتيجية فهو خال من مضمونه، نظر إليها فقط باعتبارها خطة تمثل أهمية للمؤسسة، وتفتقد للنظرة العلمية المتخصصة الإدارية، بمعنى أن هذا التعريف لا يوضح ماذا تفعل الإستراتيجية (وكيف وأين) في المؤسسة، بما يساعد الإداريين والمتخصصين على فهمها وإمكانية الاستفادة منها في المؤسسة. و لهذا سنتطرق إلى بعض التعريفات التي ستساعدنا في استخلاص تعريف يخدم دراستنا، وهي كالتالي:

ويرى(Porter)أن الإستراتيجية:" تركيبة من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها، وكذلك الوسائل التي توصلها إلى تحقيق هذه الأهداف" ، ولقد حدد الإستراتيجية في مجموعة من المفاهيم، هي كما يلي:

أ - **الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية** و أكد أن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية خطأ سوف يؤدي إلى عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية و الإستراتيجية، و إلى عدم تمييز المفهوم الحقيقي للإستراتيجية و تجاهل الوضع الإستراتيجي النسبي.

ب - **الإستراتيجية تقوم على ابتكار أنشطة فريدة**، وحدد ثلاث طرق للتمييز هي:

- تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك.
- خلق قيمة نسبية بالمنتج بتكلفة أقل من المنافسين.
- كلا الطريقتين السابقتين.

ج - **الإستراتيجية تحدد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة**، عن طريق ثلاثة أسس هي:

- تحديد حاجات المستهلكين
- تحديد تشكيلة المنتجات
- كيفية الوصول للمستهلكين.

د - **الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل**، و أكد أنه ينبغي المفاضلة لثلاثة أسباب:

- عدم الإضرار بصورة وسمعة المؤسسة.
- عدم المرونة نتيجة تطلب بعض الإستراتيجيات إعادة تأهيل المؤسسة لتناسب الإستراتيجية الجديدة.
- تركيز الموارد والجهود لتقديم كافة الخدمات للمستهلكين.

ه - **حماية المزايا التنافسية**: أكد على حماية الوضع الإستراتيجي و ليس المزايا من خلال:

- دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة بمعنى توجيه كافة الأنشطة لتخفيض الكلفة إذا كانت الإستراتيجية خفض الكلفة.
- التنسيق بين الأنشطة و دعم بعضها بعضا حتى يمكن محاربة التقليد.
- تبادل المعلومات بما يؤدي إلى تعظيم الجهود .

و -**الإستراتيجية هي إعادة اكتشاف**، وهذا يتضح من خلال:

- تجنب أسباب الفشل.
- تجنب مصيدة النمو السرطاني نتيجة النمو غير المخطط.
- النمو المرغوب العقلاني نتيجة التخطيط.
- دور القيادة.

ومن خلال التعريفات نرى بأن الإستراتيجية تتميز بخصائص معينة نجملها فيما يلي:

- الإستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع.
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة
- تؤدي إلى ملاءمة أهداف المؤسسة و أغراضها، أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.
- الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية و الخارجية.

- ذات تأثير طويل الأجل.

ثانيا : - توجهات صياغة الإستراتيجية:

يوجد العديد من النماذج لـلإدارة الإسـتراتيجية في سـياق أدبيـات الإسـتراتيجية، وبالرغم من عدم الاتفاق على نموذج واحد والاتفاق على ثلاث مراحل: هي الصياغة والتنفيذ و الرقابة، إلا أن التباين قد يرجع إلى درجة التفصيل، أو اخـتلاف البيئـة، أو اختلاف القطاع، أو اخـتلاف الكفـاءة والمهـارة لـدى واضـع هـذا النمـوذج أو ذلـك. وعليه فإننا سنورد بعضا من هذه النماذج في إطار الاتجاهات المختلفة و التي يمكـن إجمالها في أربعة توجهات:

التوجه الأول: التركيز على رسالة المؤسسة

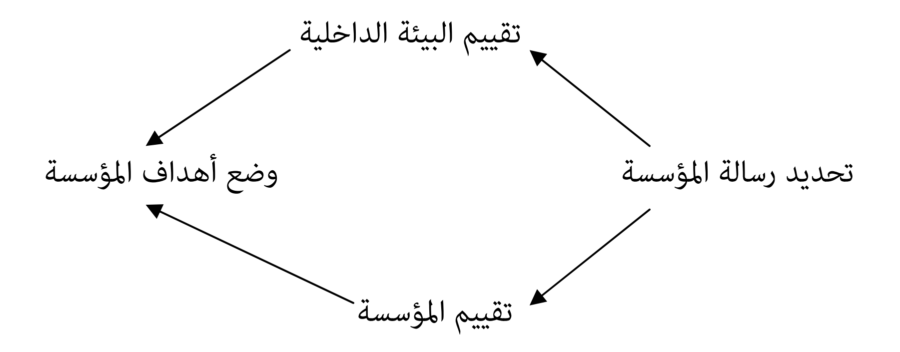
وهو التوجه الذي يبدأ بـالتفكير حـول المـستقبل في صـورة ترسـمها الإدارة العليـا، و وفقا لهذا التوجه تقوم المؤسسة :

- بصياغة رسالة المؤسـسة، وتحـدد أهـدافها الإسـتراتيجية، ثـم تبـدأ في تـوفير المـوارد اللازمة لنجاح الإستراتيجية.
- ثـم تقـوم بدراسـة البيئـة الخارجيـة و الداخليـة، و تحـدد المـوارد اللازمـة لنجـاح الإستراتيجية.
- وأخيرا تقوم باختيار البديل و تنفيذه و تقييمه و الرقابة عليه.

و يمكن وضع المخطط لهذا النوع من التوجه كما يلي في الشكل التالي:

شكل رقم (1)

يوضح صياغة الإستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة



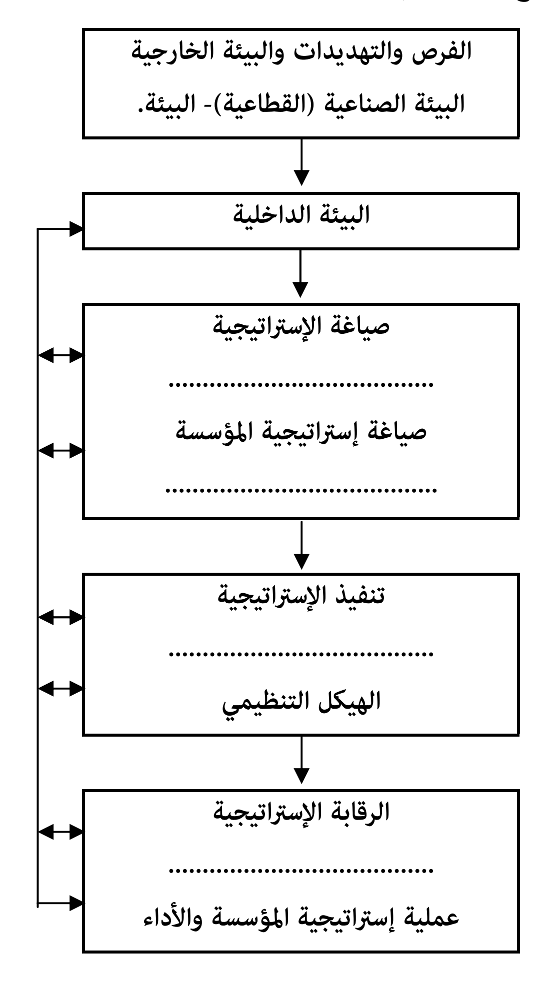
التوجه الثاني: التركيز على البيئة

وهو التوجه الذي يركز على دراسة البيئة الخارجية لاغتنام الفرص و تجنب التهديدات فيها، ودراسة البيئة الداخلية لتنمية نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، وإصلاحها قدر المستطاع ثم القيام بعملية صياغة الإستراتيجية و التنفيذ، و أخيرا التقويم و الرقابة .

وفي الشكل التالي نموذج يوضح التوجه الثاني:

الشكل(2)

يوضح صياغة الإستراتيجية بالتركيز على بيئة المؤسسة



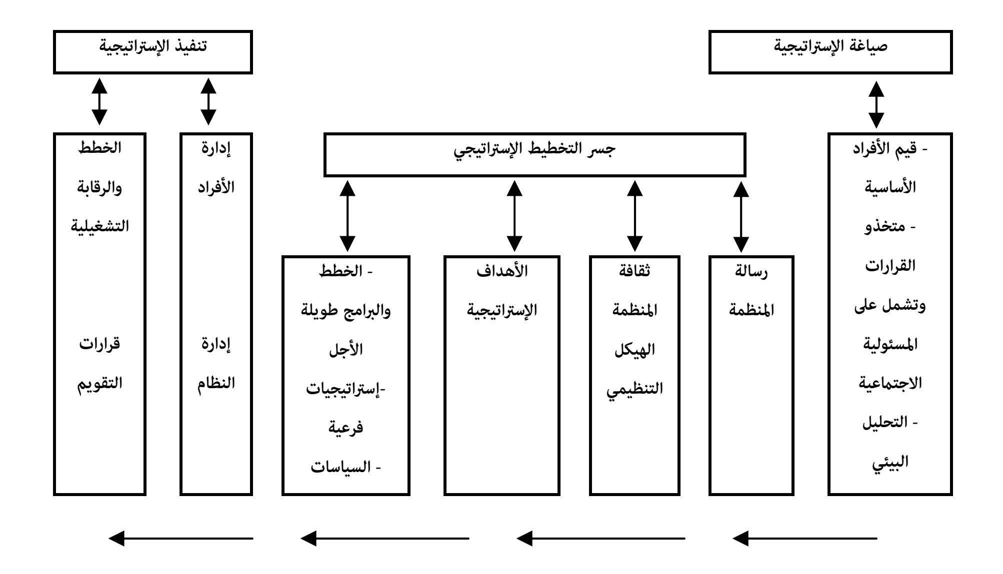
التوجه الثالث:التركيز على رسالة المؤسسة و البيئة معا

حاول بعض الباحثين المزج بين التوجهين في الوقت نفسه، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية في الوقت نفسه، ومعرفة القيود والمحددات التي

تفرضها البيئة واستيعابها ثم الصياغة، والتنفيذ، والتقويم، والرقابة، وفيما يلي مخطط يوضح طريقة عمل النموذج وتفصيلاته:

الشكل(3)

يوضح صياغة الإستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا



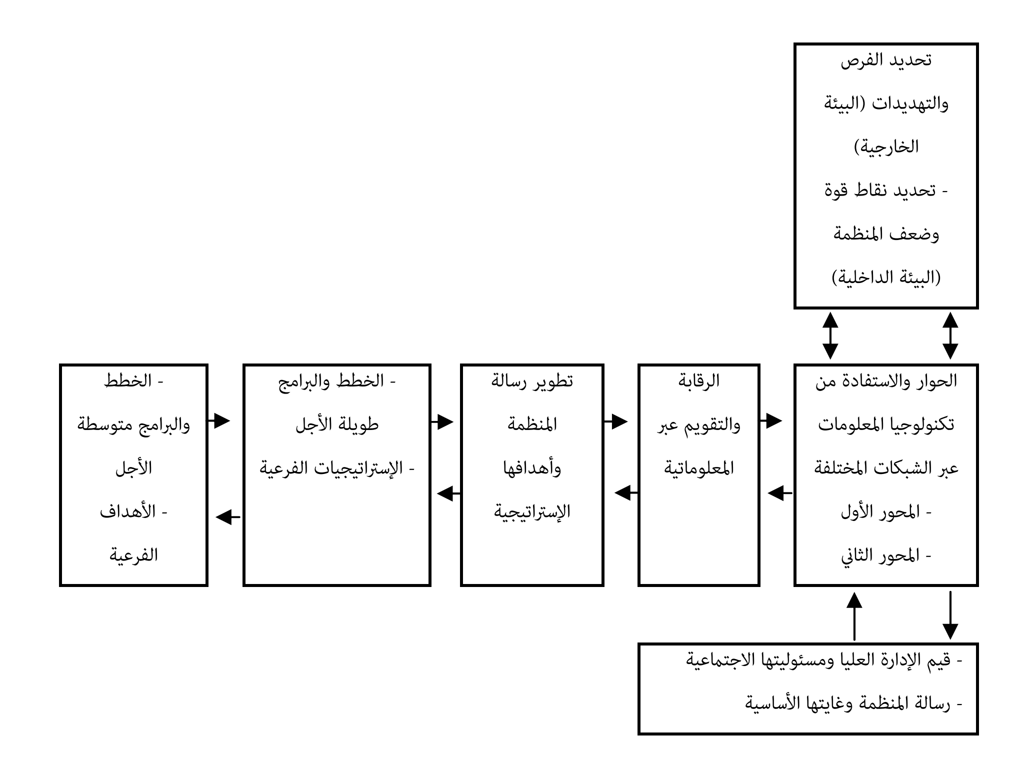
التوجه الرابع: استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا:

في السنوات الأخيرة بدأ التحول في دراسة توجه رابع لازال في قيد الإثراء والبحث والتجريب، وهذا التوجه هو محاولة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتطوراته وتداعياته المختلفة، وخصوصا التطور الكبير في مجال الإنترنت والاستفادة من صفحات الخدمة (Web Service)، وتأثيره على تحديد معالم الإستراتيجية، والذي يساعد المؤسسة في تعاملها مع البيئة

الخارجية بشكل كاف، ومعرفة التغييرات فيها بشكل سريع، والسرعة في ذلك بما فيه من ثقة ودراية كاملة، والتي أصبحت وسيلة تحقق مزايا تنافسية يجب معرفة كيفية التعامل معها والاستفادة منها، والمخطط التالي يوضح كيفية صياغة الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات:

الشكل (4)

صياغة الإستراتيجية عبر استخدام تكنولوجيا المعلومات



ويتضح من الشكل أنه يمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإستراتيجيات من خلال الآتي:

- الدخول إلى الشبكة والخدمة على الإنترنت.
- تحديد المحاور الأساسية المتعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية، وتحديد كيفية الاستفادة من المعلومات عبر الشبكة.
- القيام بعملية الرقابة و التقويم بشكل مستمر، خصوصا في حالة تدفق المعلومات.
- التخطيط الإستراتيجي و تطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، والاستفادة من المحاور السابقة.
- متابعة الخطط والبرامج متوسطة وطويلة الأجل، والتغيير فيها كلما استدعى الأمر ذلك.
- تنفيذ الإستراتيجيات عبر حوار دائم لوحدات (SBU).

ثالثا: ماهية التخطيط الإستراتيجي

تعددت تعريفات التخطيط الاستراتيجي سواء في ميدان الإدارة بصفة عامة ، فهناك من ينظر إليه باعتباره عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المؤسسات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الاستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة.

ويعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل،

و وضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة.

ويعرف ستينر (Steiner) التخطيط الاستراتيجي **من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يتحرك داخله ذلك المصطلح وهي:**

1- مستقبلية القرارات : حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتحاشي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميماً أو نموذجا للمستقبل المرغوب وتحديدا للوسائل المؤدية إليه.

2- التخطيط كعملية : التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة ، وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة.

3- التخطيط كفلسفة : يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهاً وأسلوباً للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب.

4- التخطيط كبناء: حيث يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج

متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.

وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو جهد منظم يهدف إلى اتخاذ قرارات أساسية وإجراءات تحدد ماهية المؤسسة، وماذا تفعل؟ ولماذا تفعل ذلك ؟ من خلال التركيز نحو المستقبل. والتخطيط الاستراتيجي هو عملية استراتيجية لأنه يتضمن التهيؤ لأفضل الطرق استجابة للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، بغض النظر عن معرفة أو عدم معرفة هذه الظروف مسبقاً، وأن تكون استراتيجياً يعنى أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك مصادرها، وأن تكون واعياً للبيئة الديناميكية. فالتخطيط الاستراتيجي يتضمن تحديداً متعمداً للأهداف (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير أسلوب لتحقيق هذه الأهداف.

رابعا : عناصر التخطيط الإستراتيجي

- وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- تحديد الأهداف والغايات.
- وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.

- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والإستراتيجيات والخطط الموضوعة، مع مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

خامسا : خصائص التخطيط الإستراتيجي

- **الشمول والتكامل**: وذلك يتطلب دراسة العوامل البيئية المحيطة سواء كانت داخلية أو خارجية، والنظر إليها بصورة شاملة. ونظرا لأن هذه العوامل ذات طبيعة متغيرة فإن ذلك يتطلب أن يتسم التخطيط الإستراتيجي بالديناميكية لكي يحقق التكيف المستمر مع البيئة المحيطة.
- **المرونة**: يجب أن يتسم التخطيط الإستراتيجي بالمرونة من حيث التنبؤ بالتغيرات التي تحدث في العوامل البيئية المحيطة، وأن تؤخذ المعلومات الخاصة بهذه التنبؤات في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

و تسفر عملية التخطيط الإستراتيجي عن ثلاثة أنواع من الخطط:

أ- **الخطة الإستراتيجية** : هي خطة إنمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الخطة الإستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، احتياجات القوى البشرية... الخ. وتتميز هذه الخطة بأنها طويلة الأجل

لفترات تتراوح مابين 5-15سنة، ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا،كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المؤسسة.

ب- **الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المؤسسة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيزات،...وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والإستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الإستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح مابين 3-5 سنوات. ومجال الخطط هنا يكون محددا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيا مقارنة مع الخطة الإستراتيجية.

ج- **الخطة التكتيكية قصيرة الأجل**: تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية؛ وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات... الخ. ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضا أنها محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة.

سادسا : فوائد التخطيط الاستراتيجي

- يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.

- يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
- يزيد مستوى الالتزام نحو المؤسسسة وأهدافها.
- يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
- يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
- تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
- زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
- المساعدة فى إدارة الأزمات.

سابعا: مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي: و يمر التخطيط الإستراتيجي بالمراحل التالية:

المرحلة الأولي :- الرؤية والتصورات

هذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ بها عملية وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية، وهذه الرؤية والتصورات هي حصيلة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهو وضع المؤسسة بعد 5-15 سنة؟.
- ماهي المنتجات أو الخدمات التي تنتجها وتقدمها المؤسسة؟.
- من هم منسوبو المؤسسة؟ ماهي مؤهلاتهم؟.
- ماهي ميول الموظفين وطبائعهم؟.
- ما هي القيم المشتركة للمؤسسة ومنسوبيها؟.
- ماهي بيئة العمل في المؤسسة؟.
- كيف يشعر منسوبو المؤسسة تجاه مؤسستهم؟وكيف يقدمون أنفسهم لمن هم خارج المؤسسة؟.

- ماهي نظرة المستفيدين من المؤسسة و المجتمع تجاهها؟
- ماهو وضع المجتمع خارج المؤسسة؟.
- ماهو تأثير الخدمات التي تقدمها المؤسسة على المجتمع؟.

المرحلة الثانية :- تحليل الوضع الحالي للمؤسسة

يشمل هذا النشاط عمل دراسات تحليلية تغطي المحاور التالية:

أ- **هموم المنشأة**: ويتضمن ذلك ما يلي:

- تحليل نقاط الضعف لدى المؤسسة: والتي يمكن أن تؤثر سلبا على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- يجب التأكد من تحديد مسببات الضعف وليس الأعراض الناتجة عن هذه المسببات.

وعمق التحليل في هذه المرحلة ودرجة التفصيل فيه سيسهل لاحقا عمليات وضع الخطط الإستراتيجية والتكتيكية.

ب- **تحليل الفرص الخارجية**: في هذه الخطوة ينبغي النظر بمنظار رجل الأعمال وليس بمنظار المدير أو المسؤول. ويتم هنا ترتيب الفرص بحسب أهميتها مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- توفر الموارد والطاقة البشرية للاستفادة من هذه الفرص.
- العائد الذي ستجنيه المؤسسة في مقابل ما ستستثمره من وقت وجهد في محاولة استغلال هذه الفرص.
- هل الفائدة المرجوة عاجلة أم آجلة؟.
- درجة التأثير السلبي نتيجة شغل بعض موارد وجهد المؤسسة في محاولة استغلال الفرص.

ج- **نقاط القوة لدى المؤسسة:** ويشمل ذلك حصر جميع مواطن القوة لدى المؤسسة حتى ما كان يبدو منها ضئيلا أو مشابها لمواطن القوة لدى المؤسسات الأخرى، ويتم عقب ذلك ترتيب مواطن القوة هذه بحسب درجة تفرد المؤسسة بها، وأيضا بحسب إمكانية استغلالها وتوجيهها لتحقيق الاستفادة من الفرص المتاحة. وعندما يتضح أن بعض مواطن القوة يمكن استغلاله لتحقيق مكاسب للمؤسسة فإنه ينبغي تحديد ما ينبغي فعله عمليا لتنفيذ ذلك.

د- **التهديدات الخارجية:** انطلاقا من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمؤسسة يتم تدوين جميع ما يمكن أن يشكل مصدر تهديد للمؤسسة ويتسبب في أن تعجز المؤسسة عن تحقيق الأهداف المخططة. وكأمثلة على هذه التهديدات يمكن ذكر:

- تردي الأوضاع الاقتصادية في المجتمع.
- زيادة النفقات والمصاريف.
- تقلص مصادر الدعم.
- توسع المنافسين في السوق.
- صدور لوائح وأنظمة لا تخدم نشاط المؤسسة.

وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

تحليل SWOT

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقـاط الـضعف Weaknesses المرتبطـة بالبيئـة الداخليـة للمؤسـسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المؤسـسة، والتهديـدات Threats التـي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاسـتغلال الأمثـل لهـذه النقـاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديـد نقـاط الـضعف فإنه يساعد في التتنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلـب عـلى هـذه النقـاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديـد الفـرص المتاحـة أمـام المؤسـسة فإنـه يـساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاسـتفادة منهـا بيـنما يـساعد تحديـد التهديـدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافي خطرها والاستعداد لمواجهتـا حتـى لا تباغـت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهتها والتعامل معهـا، وهـذا يـساعد في التقليـل مـن الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهتها.

تحليل STEEP

ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تـؤثر عـلى عمـل المؤسـسة سـواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:

- العوامل الاجتماعية **S (Social)**
- العوامل الفنية **T (Technical)**

- العوامل الاقتصادية **E (Economic)**
- العوامل التربوية. **E (Educational)**
- العوامل السياسية **P (political)**

المرحلة الثالثة :- تحديد رسالة المؤسسة

وتوضح رسالة المؤسسة الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو المنتجات التي تنتجها ونطاق المستفيدين من هذه الخدمات والمنتجات،كذلك يجب أن تبين رسالة المؤسسة أهداف المؤسسة خاصة المتعلقة بالاستمرارية والنمو؛ وتحمل الرسالة في طياتها الفلسفة التي توجه عمليات اتخاذ القرار، وتتضمن الصورة التي ترغب المؤسسة أن تعكسها عن نفسها. والغرض من تحديد رسالة المؤسسة هو تحقيق التالي:

- ضمان الاتفاق على الأهداف داخل المؤسسة.
- تشكيل الأساس الذي يتم على ضوئه استغلال موارد المؤسسة.
- التعبير عن الروح والقيم للعمل داخل المؤسسة.
- تحديد هدف واضح يتحرك نحوه جميع العاملين في المؤسسة.
- تيسير عملية ترجمة الأهداف إلى خطط وعمليات تكتيكية.

المرحلة الرابعة :- وضع الأهداف والغايات

وفي هذه المرحلة يتم وضع الأهداف والغايات التي تحقق رسالة المؤسسة ومن المهم أن تتمتع الأهداف في هذه المرحلة بالخصائص التالية:

- أن تكون محددة بحيث تعبر بوضوح عن ما يزمع تنفيذه.
- أن تكون قابلة للقياس، فيفضل أن يحتوي الهدف على بعض الأرقام التي تمثل ما يزمع تحقيقه.

- أن تكون ممكنة التحقيق، فمن المحبذ أن تكون الطموحات كبيرة وبعيدة، ولكن لا ينبغي المبالغة في تحديد الأهداف بل يجب أن تكون ممكنة التحقيق.
- أن تكون واقعية، والمقصود بذلك أن تسمح الموارد المتاحة حاليا والمتوقعة مستقبلا بتحقيق هذه الأهداف.
- ذات توقيت مناسب، وهنا يجب تحديد متى سيبدأ العمل من أجل تحقيق الهدف، وما هي الفترة المحددة لتحقيقه.

المرحلة الخامسة :- وضع الخطط الإستراتيجية

ينبغي في هذه المرحلة محاولة الخروج بأكبر قدر ممكن من بدائل الخطط الإستراتيجية، ثم يتم عقب ذلك ترتيب هذه البدائل مع الأخذ في الاعتبار العوامل التالية:

- مدى استفادة كل منها بشكل أفضل من الموارد المتاحة.
- مدى تحقيقها لأكبر عائد مقابل احتمالات المجازفة.
- مدى استفادة كل منها من الفرص المتاحة للمؤسسة.
- مدى تلبية كل منها لاحتياجات المجتمع الحالية والمتوقعة.
- مدى اتساقها مع رسالة المؤسسة.

وبصفة عامة تحتوي الخطة الإستراتيجية على عدة خطط يتعلق كل واحدة منها بمجال واسع من مجالات العمل والتطوير. فعلى سبيل المثال لا تخلو أية خطة إستراتيجية من خطط منفصلة لما يلي:

- خطة لتطوير الموارد المادية، ويشمل ذلك الأجهزة والمعدات والأراضي والمباني.

- خطة لتطوير الموارد المالية، ويكون ذلك سواء من الموارد الداخلية أو الموارد الخارجية.
- خطة للتسويق بالنسبة للمؤسسات التجارية، وتشمل تحديد الأسواق الحالية والأسواق المحتملة في المستقبل، وما هي متطلبات وخطوات استغلال هذه الأسواق.
- خطة لتطوير القوى البشرية.
- خطة معلوماتية إستراتيجية وتهدف إلى استغلال المعلومات كمورد حيوي يخدم جهود المؤسسة من أجل أداء رسالتها في هذا العصر المعلوماتي.
- خطة للارتقاء بمستوى العمل والإنتاج.

المرحلة السادسة :- تحديد العمليات ووضع الخطط التكتيكية

وتتضمن هذه المرحلة تحديد المهام والعمليات المطلوب تنفيذها في زمن قصير نسبيا، وتشكل هذه المهام والعمليات في مجملها الخطط التكتيكية، هذه المهام والعمليات هي ترجمة للخطط الإستراتيجية إلى خطوات عملية سينتج عن تنفيذها تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط التي وضعت في المراحل السابقة. ولنجاح الخطط التكتيكية ينبغي أن توضح المهام والعمليات بحيث تشمل ما يلي:

- وصف دقيق للعملية بحيث يمكن قياس مدى تنفيذ العملية ومدى تحقيقها للهدف المتعلق بها.
- تحديد الإدارة أو الجهة أو الأفراد المسؤولين عن تنفيذ العملية.
- تحديد الزمن المتوقع لتنفيذ المهمة والعملية.
- تحديد الدعم المطلوب لهذه العمليات ومصدر هذا الدعم.

- تحديد أسلوب المراقبة ومتابعة التنفيذ.
- تحديد أساليب الاتصال وتبادل المعلومات والنتائج بين المسؤولين عن تنفيذ الخطة وبين رؤسائهم أو مرؤوسيهم.

وعقب وضع الخطط التكتيكية ينبغي تبليغ كل جهة بشكل رسمي بما تم تكليفها من مهام وعمليات، وينبغي الحصول منهم على ما يدل على قبولهم لهذه العمليات والتزامهم بتنفيذها.

وهنا ينبغي التنبيه لأهمية وجود قنوات اتصال مستمرة بين المسؤولين في المؤسسة وبين كافة الموظفين. ويجب أن تكون هناك لقاءات دورية لمراجعة ما تم تنفيذه من عمليات تكتيكية ودراسة المشكلات وتذليل العقبات. وعند حدوث أمور طارئة تستوجب تعديل الخطط وتحوير الأهداف فإنه ينبغي أن يحاط الجميع علما بهذه التغييرات و التعديلات.

ثامنا : عوامل نجاح تطبيق التخطيط الاستراتيجي

لتطبيق التخطيط الاستراتيجي ، يستوجب توفر عدد من العوامل ، والتي من أهمها :

أ- توافر التفكير الاستراتيجي : حيث يشير التفكير الاستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام التخطيط الاستراتيجي بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة ، مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق . فالتفكير الاستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث ، وإنما هو استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقة جديدة .

وتتمثل أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم :

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر. حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها ، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المنظمة ، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها .
- القدرة على اختيار الاستراتيجية المناسبة ، فالمدير الاستراتيجي يقوم بحصر الاستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي ، ويقيم كل استراتيجية من خلال تناوله لمزايا وعيوب ومبررات تطبيق كلٍ منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة ، فالمدير الاستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المنظمة ، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم .
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فالقرار الاستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته .

ب - توفر نظم المعلومات الاستراتيجية : فالمعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الاستراتيجية ، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الاستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات ، كما أنها تساهم في تنفيذ الاستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها . ولتحقيق الاستفادة المثلى

من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الاستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب . وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وإجراء كافة عمليات التحليل والبرمجة لتلك البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الاستراتيجية .

ج - **توفر نظام للحوافز** : حيث يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الاستراتيجية والحاجات والمطالب المشروعة للعاملين في المنظمة الذين يقومون بالتنفيذ ، فلابد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع استراتيجية المنظمة على المستويات الإدارية المختلفة ؛ ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام محكم وعادل للمكافآت والحوافز بحيث يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه .

د - **توفر نظام مالي** :حيث يجب أن يكون لدى المنظمة نظام جيد للإدارة المالية ، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الاستراتيجية ، حيث أنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة .

ه - **توفر التنظيم الإداري السليم** : حيث ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك ، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله .

تاسعا : مفهوم المدير الإستراتيجي

يمكن تعريف المدير الإستراتيجي بعبارة بسيطة بأنه: "الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية " ، و تجدر الإشارة إلى أن المحاولات كانت عديدة لتحديد مفهوم" المدير الإستراتيجي"، و ذلك بالرغم من وجود إتفاق جزئي على بعض الأوصاف التي يفترض أن تتوافر فيه ، **وفيما يلي عرض لتطور مفهوم المدير الإستراتيجي عند نخبة من الكتاب كالتالي :-**

الدراسة	المفهوم
Leontiades	"هو الشخص المسؤول عن وضع الأهداف الإستراتيجية الشاملة و قيادة النشاطات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف "
Steiner	"السلطة التي تمارس إدارة الأعمال الكلية للمنظمة و قد تمثل تلك السلطة بفرد واحد كالرئيس أو قد يشترك فيها الرئيس مع نائبه و تتعدى ذلك في المنظمات ذات الأقسام المتعددة، إذ يمكن أن يمارس تلك السلطة مدير القسم" .
Thompson & strickland	" هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو وحداتها الإستراتجية مقترنة بسلطة إصدار القرارات التي ترتبط بوظائف تشغيلية أو إستراتيجية".
Jauch & glueck	"هم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الإستلراتيجية في المنظمة المتضمنة مسح البيئة الداخلية و الخارجية ووضع و تنفيذ الأهداف و الإستراتيجيات و تقييم و مراقبة النتائج، فهم أشخاص يرون الأعمال ككل و يوازنون بين الإحتياجات الآنية و المستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية و فعالة".

THOMAS	"هـو الـشخص المـسؤول عـن إدارة الأنـشطة الكليـة للمنظمـة أو الوحدات الرئيسية للأعـمال الإسـتراتيجية فيهـا، فمـسؤوليته الأساسـية تتمثل في إعطاء التوجيهات للمنظمة عن طريق صياغة خطط العمـل الإستراتيجية لتحقيق الاداء الأفضل."
Rue & holland	"هو الـشخص الوحيـد المـسؤول مـسؤولية شـاملة عـن عمليـة الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، و يصبح بقية أعضاء المنظمة تابعين له، إذا ما اظهر مشاركته و إهتمامه بتلك العملية ".
Mintzberg	"الشخص الذي يمتلـك الـسلطة الرسـمية في الـسيطرة و الإشراف عـلى المنظمة بأكملها أو قسم من أقسامها أو وحداتها الإستراتيجية".

و يلاحظ من المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه، وجود أربع إتجاهات رئيسية هي :

- **الأول**: يشير إلى أن الإستراتيجي هو الذي يمتلك السلطة ويمارسها في المنظمة.
- **الثاني**: ينظر إلى المسؤولية التي يتحملها المدير الإسـتراتيجي بوصـفه المـسؤول الأول عن إدارة المنظمة.
- **أمـا الثالـث**: يميـل إلى الجمـع بـين الإتجـاهين الـسابقين، أي الجمـع بـين الـسلطة والمسؤولية.
- **و الأخير**: وهو الإتجـاه الحـديث، يميـل إلى تحديـد ماهيـة الإسـتراتيجي مـن خـلال التركيز على الرؤية و التفكير الإستراتيجي كصفة مميزة.

و يتميز المدير الإستراتيجي عن غيره بميزتين هما:

- القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور،و التغير في الإتجاهات أو التحفظات .
- القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

وبتعبير أوضح يميل المدير الإستراتيجي الجيد إلى إصدار النقاط الرئيسية أو الأدلة لاتخاذ القرار المستقل، و عادة ما تمتلك هذه التوجيهات تأثيرا محفزا، و تجمع بين الغاية و الإستراتيجية للإدارة العليا، مع المبادرة و الإبداع وأن لا تكون التعليمات مفصلة أو تتضمن أوامر خاصة أو حدود معينة، كما أنه يميل إلى إثارة الأسئلة و ليس إيجاد الأجوبة، ذلك أن هدفه طرح الأسئلة الصحيحة بدلا من إيجاد الأجوبة الصحيحة .

وخلاصة القول أن المدير الإستراتيجي الجيد هو رمز أكثر من كونه مثال، ذلك لأن كل فرد في المنظمة كيان قائم بذاته، ولكن المدير الإستراتيجي يقوم بتدريبه على التفكير والعمل الإستراتيجي الخلاق، ويشجع على المبادرة الفردية والإبداع عند ذلك تصبح المنظمة وحدة إستراتيجية متكاملة.

عاشرا :العلاقة بين مفهوم التخطيط الإستراتيجي والمفاهيم الأخري

أ- التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى:

بالرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعنى، إلا أنهما يختلفان في تأكيدها على البيئة "المفترضة". فالتخطيط بعيد المدى يعنى بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الأهداف على مدى عدة سنوات مع افتراض أن المعرفة

(المعلومات) الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها. فعلى سبيل المثال في أواخر الخمسينات وبداية الستينات كان الاقتصاد الأمريكي ثابتاً نسبياً وبالتالي يمكن التنبؤ به، لذلك كان التخطيط بعيد المدى مفيداً.

أما التخطيط الاستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب أن تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة (وليس البيئة الأكثر ثباتاً المفترضة للتخطيط بعيد المدى). وبالتالي فان التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

ب- التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية :

يكون التفكير الاستراتيجي مفيداً فقط عندما يدعم التفكير الاستراتيجي ويقود إلى الإدارة الاستراتيجية " الأساس للمؤسسة الفعالة". ويعنى التفكير الاستراتيجي بالسؤال:" هل نفعل الشئ الصحيح؟" وهو يستلزم المتغيرات الثلاثة التالية: غرض محدد، وفهم للبيئة خاصة القوى التي تؤثر أو تدعم تحقيق ذلك الغرض وكذلك الإبداع في تطوير استجابات فعالة لتلك القوى والمعوقات. أما الإدارة الاستراتيجية فهي تطبيق التفكير الاستراتيجي في قيادة المؤسسة، وهي تركز على المستقبل خلال سياق من التغيرات ولكن في بيئة يمكن التنبؤ بها نسبياً.**الحادي عشر :- عناصر البناء الإستراتيجي**

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية :

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للإحتكام و إتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة.هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- نظم وإجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- نظم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
- نظم المعلومات وقنوات للإتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم إختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- تقنيات مناسبة **appropriate technologies** في مجالات النشاط المختلفة.
- فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره ، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

الثاني عشر : صياغة الإستراتيجيات التسويقية للشركات

إن إعداد وتنفيذ الإستراتيجية من طرف المنظمة وفي ظل المنافسة يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل كتشخيص البيئة من تحديد للفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة، وتحديد نقاط قوتها وضعفها والتي تساعد على التوفيق بين أهدافها وتلبية حاجات ورغبات مستهلكيها.

ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية التسويقية تعتمد المنظمة على التخطيط الاستراتيجي وتحديد الوسائل والإمكانيات التي تسمح بتحقيق هذه الأهداف والتي تضمن للمنظمة الاستمرارية والنمو في نشاطها وتوسيع حصتها السوقية، كما أن للرقابة التسويقية دورا هاما في متابعة الإستراتيجية وتعديلها في حالة وجود انحرافات أو أخطاء.

وبشكل عام هناك اختلاف نسبي في تسميات وتحديد الخيارات الإستراتيجية للمنظمة ، **والخيار الإستراتيجي:** "ما هو إلا عملية اختيار بديل من بين البدائل المتاحة وتتضمن هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجيهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة

إستراتيجيات وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا و عيوب". وتشمل علي نوعين كالتالي :

النوع الأول : الإستراتيجيات التقليدية (الأساسية)

بشكل عام هناك أربع من الإستراتيجيات الأساسية المتفق عليها في أدب الإستراتيجيات أمام المنظمة وهي كالتالي:-

الأولي : إستراتيجية الاستقرار والثبات

وتستخدم هذه الإستراتيجية في حالة المنظمة الناجحة و التي تعمل في بيئة مستقرة نسبيا حيث تكون غير مجبرة على إحداث تغيرات كبيرة و تركز المنظمة في الأعمال المالية بهدف تطوير و تحسين ما لديهم ميزة تنافسية في الموقع التي تعمل فيها كما أن هذه الإستراتيجية تحافظ على المهمة الرئيسية للمنظمة و كذا الأهداف و معدلات النمو السنوية و عمليات الإنتاج... إلخ.

ويمكن أن تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية النمو المحدد كما أنها تهدف إلى تحسين الأداء في المجالات الوظيفية و تبرز فعالية هذه الإستراتيجية بتوفير أربعة شروط وهم:

- أن تكون الصناعة إلى مرحلة النضج في دورة حياتها.
- أن تكون المنظمة ناجحة في أدائها الحالي.
- عدم ميل المدراء الإستراتيجيين إلى المخاطرة.
- عدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة في البيئة.

وبشكل عام هناك مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية التي تساهم في تحقيق إستراتيجية الاستقرار و الثبات:-

1- **إستراتيجية عدم التغيير**: وهنا تستمر المنظمة ضمن مجالها السابق مع إجراء تعديلات في الأهداف و يعتمد نجاحها هنا على عدم حصول تغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة.

2- **إستراتيجية الربح:** وتعتمد هذه الإستراتيجية على التضحية بالنمو في المستقبل حتى يمكن الحصول على القدر الممكن من الأرباح التي تؤدي في الغالب إلى النجاح في الأجل القصير و الذي يومي إلى النجاح في الأجل البعيد حيث التقليل في المصروفات، البحوث، الصيانة إلى زيادة النجاح في الأجل القصير وتعد هذه الإستراتيجية مؤقتة وصالحة لظروف معينة.

4- **إستراتيجية التوقد و التريث:** وتنطوي هذه الإستراتيجية على تخفيض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بعدم تعزيز مواردها و تعد هذه الإستراتيجية مؤقتة كما أنها تؤدي إلى تطوير الكفاءة كما أنها تطبق من قبل المنظمات التي تسعى إلى نمو سريع في فترة طويلة.

5- **إستراتيجية الحركة مع الحيطة (الحذر):** عندما تظهر عوامل مؤثرة في البيئة الخارجية فإن المنظمة تدرك أنه لا يمكن الاستمرار في إستراتيجية النمو بسبب عوامل مفاجئة كنقص في الموارد الأولية أو تشريعات حكومية فهنا تتخذ المنظمة قرار بالحركة البطيئة مع الحذر.

6- **إستراتيجية التمركز:** إن هذه الإستراتيجية غالبا ما تعتمد بعدة إستراتيجيات التملك (الاكتساب) حيث تكون هناك حاجة لتوحيد العمل

الكلي في إطار جديد من أجل زيادة كفاءة العمليات عن طريق عملية التجميع التي تؤدي إلى استغلال الإمكانيات بشكل أفضل.

7- **إستراتيجية التجديد و الإنتعاش:** عند اعتماد هذه الإستراتيجية يتم إعادة تشكيل للإمكانيات و الأنشطة الحالية في أشكال جديدة أو تطوير العمليات و الإمكانيات أو القيام بحملات إعلانية لتغيير صورة المنظمة و صورة منتجاتها أو إعادة توزيع استثمارات المنظمة. و الهدف من هذه الإستراتيجية هو البقاء و الإبتعاد عن مرحلة الركود التي قد تصلها المنظمة.

8- **إستراتيجية إعادة التكوين:** وتهدف هذه الإستراتيجية إلى التغلب على صعوبات حالية بإيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها المنظمة ومن أهم أشكال هذه الإستراتيجية هي إعادة التنظيم أو إعادة توزيع الموارد.

الثانية : إستراتيجية النمو والتوسع

تتبع هذه الإستراتيجية عندما تسعى المنظمة إلى زيادة ملحوظة في مستوى أدائها و مستوى تحقيق أنشطتها الحالية بصور أفضل من المستوى السابق وذلك عن طريق نمو حجم المبيعات وزيادة الأرباح وزيادة الحصة السوقية وتكون مبررات المنظمة في تطبيق هذه الإستراتيجية ما يلي:

- تعتبر هاته الإستراتيجية مؤشر على نشاط المنظمة.
- إعتقاد المنظمة بأن توسعها يكسبها سيطرة وقوة إحتكارية.
- إعتقاد المنظمة بأن الأكبر هو الأفضل و هو الذي يسيطر دائما.
- زيادة ضغوط المستثمرين في المنظمة من أجل زيادة الأرباح.

وتتمثل أهم مزايا إستراتيجية النمو و التوسع:

- تحقيـق تكلفـة إنتاجيـة أقـل عنـدما تقـسم التكلفـة عـلى الوحـدات الإنتاجيـة الجديدة.
- تحسين العلاقة بين المنظمة والمورد.
- زيادة فعالية المزيج التسويقي.

وبشكل عام هناك مجموعة مـن الإسـتراتيجيات الفرعيـة التـي تـساهم في تحقيـق إستراتيجية النمو و التوسع:

1- إسـتراتيجية التركيـز: وذلـك مـن خـلال التخـصص بالمعرفـة و الكفـاءة و تجنـب التشتت أي عدم القيام بمجموعة الأعمال في وقت واحد ويكون ذلك من خلال التركيز على منتج واحد أو خط منتجات أو سوق معينة حيـث تكـون المنظمـة قادرة على تلبية طلبات السوق و كذلك تكـون شـهرتها كبـيرة لهـذا الـسوق و يمكن القول أن المنظمة رائدة في صـناعتها ، وتتمثـل أهـم مزاياهـا في إمكانيـة تطبيقهـا دون اللجـوء إلى مـوارد و إمكانيـات كبـيرة وأهـم عيوبهـا أنهـا تـضع المجهودات والعمال في جهة محددة ومجال عمـل واحـد في هـذه الحالـة فـإن المنظمة تتعرض للخطر الكبير إذا تقلص الطلب الكبير على منتجاتهـا أو تغيـير إتجاه السوق.

2- **إستراتيجية التوزيع:** وذلك بانتقال إلى مناطق نشاط مختلفة تماما عن طريق تقديم منتجات جديدة لأسواقها الحالية إضـافة إلى المنتجـات السابقة ، ومن الضروري على المنظمة إنتاج إستراتيجية التوزيع حتى لا تبقى متأخرة في مجال تسويقي أو إنتاجي واحد مـما يعرضـها إلى

العديد من المخاطر نتيجة التغيرات الكبيرة في الأسواق أو المنافسين ، **وهناك ثلاث سبل بالإمكان اعتمادها في إتباع إستراتيجية التنويع كالتالي :-**

- **التنويع المترابط:** هو أن تقوم المنظمة بممارسة أعمال جديدة تضاف على مجال عملها الحالي يشترط أن ترتبط هذه المجالات إستراتيجيا في المجال الحالي وخصوصا تكنولوجيا الإنتاج المنتجات.
- **التنويع غير المترابط:** وهو دخول المنظمة في مجالات عديدة لا ترتبط بمجالها الحالي فهي تتجه نحو مجالات عمل مختلفة تماما.
- **التنويع الداخلي و التنويع الخارجي:** فالتنويع الداخلي يقصد به استخدام الموارد الداخلية للمنظمة ،أما التنويع الخارجي عندما تلجا المنظمة باستحواذ و الاندماج مع منظمات أخرى .

3- **إستراتيجية التكامل:** هناك من يرى انه من الأفضل أن يطلق عليها إسم إستراتيجية التنويع و هناك نوعين كالتالي:

أ- **التكامل العمودي:** وفيه تتوسع المنظمة في مجالات عمل ضرورية في تصنيع أو تنويع منتجاتها الحالية و التي كانت تعتمد فيها على منظمات مستغلة ويحدث هذا التكامل وفق الاتجاهات التالية:

- **التكامل الرأسي الخلفي:** ويهدف للتملك و السيطرة على مدخلات العلمية الإنتاجية.
- **التكامل العمودي الأمامي:** ويقصد به التكامل و السيطرة على العمليات التسويقية بهدف منافذ التوزيع و الوصول للمستهلك النهائي.

- **التكامل الرأسي الأمامي:** ويقصد به ضمان وجود منافذ توزيع المنظمة.

ب- التكامل الأفقي: وهو شراء المنظمة لمنظمة أخرى تعمل لنفس مجال نشاطها بهدف زيادة حجم المبيعات، الأرباح، الحصة السوقية.

4- إستراتيجية المشاريع المشتركة: ويقصد بها قيام منظمتين أو أكثر في تكوين مشروع على شكل إتحاد مؤقت من اجل إنجاز عمل معين وهذا لرغبة المنظمة من اجل النمو السريع مع عدم قدرتها على تحمل التكاليف والأعباء لوحدها ورغبة منها تنويع التكاليف على الشركاء من أجل كسب خبرة من الآخرين وغالبا ما تطبق هذه الإستراتيجية من المنظمات التي تسعى للدخول إلى الأسواق الدولية .

الثالثة : إستراتيجية الدفاع أو التراجع

عندما لا تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها فإنها تلجأ على هذه الإستراتيجية و بالتالي تعمل على تخفيض حجم عملياتها **ومن الأسباب التي تستدعي ذلك:**

- تعرض المنظمة لمشاكل مالية نتيجة ضعف الأداء.
- تنبؤ المنظمة بمرور أوقات صعبة بسبب مجموعة من العوامل كدخول منافسين جدد، دخول منتجات جديدة ... إلخ .

وبشكل عام هناك مجموعة من الإستراتيجيات الفرعية التي تساهم في تحقيق إستراتيجية الدفاع أو التراجع وهي:

1- إستراتيجية الالتفاف أو التخفيض: وتركز على تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة وتكون مناسبة عند مواجهة مشاكل لم تصل إلى

المرحلة الحرجة ، وتشمل مرحلتين وتتمثل الأولي في الإنتعاش والذي يهدف إلى تخفيض في الحجم والتكاليف وتتمثل الثانية في الدعم والاستقرار وذلك من خلال وضع برامج لتثبيت المنظمة إلى مرحلة مهمة وهي مرحلة البناء وتحاول فيها المنظمة العودة إلى إستراتيجية التوسع من جديد.

2- **إستراتيجية التجريد:** تستخدم هذه الإستراتيجية رغبتا في زيادة فعالية أداء إحدى الوحدات أو خط إنتاج عندما يكون ضعيفا أو عند حالة المنافسة الشديدة فقد تقوم المنظمة ببيع إحدى منتجاتها أو إغلاق إحدى الوحدات أو التخلص من نشاط معين.

3- **إستراتيجية التحويل:** وتحدث هذه الإستراتيجية عندما تغير المنظمة عملياتها إلى ميادين جديدة مع العلم أنه قد تحتفظ المنظمة بجزء من أعمالها القديمة مع زيادة التركيز على العمل الجديد .

4- **إستراتيجية المنظمة الأسيرة:** وتعني أن تقوم المنظمة ببيع منتجاتها لمنظمة أخرى تتولى القيام بعدة وظائف كان من المفروض و التي تقوم بها المنظمة دائما بموجب هذه الاتفاقية تتعمد المنظمة الأسيرة (المتحكم فيها) بشراء كميات كبيرة على الأجل الطويل وبالمقابل تتعهد المنظمة الأسيرة لضمان مواعيد التسليم وبأسعار خاصة وقد تكون أقل من أسعار السوق.

5- **إستراتيجية التصفية:** تعد هذه الإستراتيجية الخيار الأخير الذي تلجأ إليه المنظمة من بين إستراتيجيات التراجع وهذا يعني أن المنظمة تبيع موجوداتها وتغلق أبوابها. إن ضرر التصفية يؤشر بوضوح فشل الإدارة العليا و عدم قدرتها على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة.

الرابعة: الإستراتيجية المركبة أو المختلطة

تتبع هذه الإستراتيجية من المنظمة عندما تركز قدراتها المالية والمادية والبشرية على إنتاج إستراتيجيات متعددة (النمو والتوسع، الاستقرار والثبات، الدفاع أو التراجع) في عدد من وحدات العمل الإستراتيجي وقت واحد وتستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات الكبيرة التي تتعدد منتجاتها وكذلك أسواقها.

النوع الثاني: الإستراتيجيات الحديثة (التنافسية)

إضافة إلى الإستراتيجيات السابقة هناك إستراتيجيات أخرى تتمثل في الإستراتيجيات التنافسية الشاملة وإستراتيجيات الهجوم والدفاع وكذا الإستراتيجيات البديلة و كيفية التحليل الإستراتيجي وهو ما سوف نتطرق له كالتالي:

الأولي : إستراتيجيات بورتر العامة

حسب رأي بورتر فهناك مشكلة في المصفوفة حيث أنها غير مفيدة وتتطلب تحديد السوق بدقة يتطلب أن الإداريين لابد أن يحصلوا على هذه المصفوفة وأن يعتمدوا وسائل وطرق يمكن أن تفيد أكثر .

كما إعتمد بورتر في كافة الإستراتيجيات التنافسية على ثلاثة إستراتيجيات شاملة وهي :-

1- الريادة أو القيادة في التكلفة: حيث أي أن المؤسسة تحاول الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة بالنسبة للمنافسين الآخرين و لكن ليست كل المؤسسات مؤهلة لهذه الإستراتيجية وخصوصا المؤسسات الجديدة قد تكون هذه الإستراتيجية مليئة بالمخاطر.

2- **إستراتيجية التمييز:** حيث تكون للمؤسسة مكانة فريدة في مجالها بحيث تصبح منتجاتها ذات جودة عالية بغض النظر عن السعر فقد تتخلى المؤسسة عن حصتها في السوق وذلك لعدم قدرة المستهلكين على اقتناء السلع.

3- **إستراتيجية التركيز:** وهنا تسعى المؤسسة للتركيز على بعض المستهلكين أو نوع خاص من المنتجات أو جزء من السوق وفي الأخير يجدر الذكر أنه يمكن المزج بين الإستراتيجيات السابقة فيكون تركيز التكلفة، تركيز التمييز، والأفضل حسب رأي بورتر إتباع مفهوم واحد فقط.

الثانية: إستراتيجية الهجومATTACK STRATEGIES :

حيث تكون هذه الإستراتيجية هي الأفضل عندما ترغب المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية كونها ليست الرائدة في مجال عملها فمن خلال هاته الإستراتيجية تسعى المنظمة لتوسيع حصتها السوقية على حساب منافسيها حيث تعمل على إظهار نقاط ضعف المنافس ثم مهاجمتها و من جهة أخرى إظهار نقاط قوتها للمستهلكين وحتما سيكون ذلك لصالحها

وتشمل هذه الإستراتيجية علي عدد من الإستراتيجيات الفرعية كالتالي :-

1- **مهاجمة الجبهات الأمامية FRONTAL ATTAACK** : وتعتمد هذه الإستراتيجية على تقليد منتجات المنافسين ومن ثم الترويج لها وتحديد الأسعار وإذا نجحت في هذه الإستراتيجية المنظمة المهاجمة أو المعتدية فإنها تنطلق على مركز قوة بدل المنافسة والهجوم الأكثر تطبيقا في هذا المجال هو تخفيض الأسعار مقارنة بأسعار الخصم.

2- الهجوم الجانبي لأجنحة الجيشFLOUK ATTAC : وتعتمد هاته الإستراتيجية على اجتذاب أو جذب المنظمة المنافسة وتجعلها تستولي على موارد أقل من الخصم حيث يقوم المعتدي (المنافسين) بتحديد المناطق التي يضعف فيها أداء خصمه كما تعتمد هاته الإستراتيجية على الحاجات التي لم تحددها المنظمات المنافسة في السوق وهذا أكبر تفسير لفلسفة التسويق الحديث والتي تقر بأن الفرص في السوق اكتشاف حاجات الأفراد ومحاولة إشباعها.

3- الهجوم المطوق ENERICLEME ATTACK: وتعتمد هاته الإستراتيجية على حاجات لم يستطع المنافس تلبيتها وإشباعها ومن جانب أخر هي محاولة للإستلاء على المناطق وعلى المستهلكين قدر الإمكان والتي كانت في السابق لصالح المنظمة المنافسة ويعتمد هذا الهجوم على شن هجمات عديدة من جبهات مختلفة لهذا على المنظمة المعتدية أن تحمي جبهاتها الأمامية والخلفية وعلى المهاجم أن يسيطر على الموارد المتوقعة ويحسن تطويقها من أجل تحطيم إرادة العدو.

4- الهجوم الثانوي BY PASS ATTACK: وتعتبر أكثر الإستراتيجيات عدائية غير المباشرة حدوثا ويقصد بها تجاهل الخصم ومهاجمة الأسواق الأكثر سهولة لتوسيع قاعدة الموارد.

5- هجوم العصاباتGUERRILA ATTACK: هجوم العصابات هو خيار آخر يتيح لمعتدي السوق وخاصة الأصغر حجما أصحاب رؤوس المال المحدودة، وتتمثل حرب العصابات بشن هجمات صغيرة متقطعة على أراضي مختلفة للخصم (المنافسين) من أجل إزعاجه ومضايقته

وفي النهاية ضمان مواطن تقدم دائمية في أراضيه ومفتاح هذه الإستراتيجية في التركيز على الهجوم في أرض ضيقة.

الثالثة : إستراتيجية الدفاعDEFENSIVE STRATEGIES :

تستخدم هذه الإستراتيجية تكتيك الدفاع عن الحصة السوقية وذلك من خلال التعريف بالمنتجات حيث تكون درجة القوة عالية مقارنة بالمنافسين وذلك في المجال القيادي مثال مؤسسة **GILLET** التي من خلال القوة العالية لقيادتها ومن خلال طرحها لمنتجات جديدة في السوق جعلت منافسيها لا يمكنهم الوصول إلى درجة ما حققته، وقد قدم كوتلر أنواع الإستراتيجيات **وقد حددها في ستة إستراتيجيات كالتالي:**

1- **إستراتيجية دفاع المنظمة عن موقعها في السوق POSITION DEFENSE** : إن الفكرة الأساسية لهذه الإستراتيجية هي تشكيل حصن منيع حول أرض الدولة وبشكل مبسط وبالرجوع إلى التسويق فهي تعني الحفاظ عن الحصة السوقية والموقع الحالي للمنظمة وهو شكل من أشكال التسويق غير المبصر بحيث تطور ما وصلت إليه وبقائها في السوق.

2- **إستراتيجية الدفاع عن الأجنحةFLANKING DEFENSE** : على قادة السوق أن لا يقفوا عند حد حراسة أراضيهم بل يجب أن يقوموا بتشديد مخافر حدودية لحماية الجبهة الضعيفة والتي قد تكون معرضة للغزو أو تكون منطلق المنظمة للهجوم المضاد ويبقى الدفاع عن الأجنحة الجيش ذا قيمة قليلة ما لم يعد إعداد جيد ومدروس وحراسته بجدية.

3- الـدفاع بموجـب حـق الأولويـة PREEINPTIVE DEFENSE : تعتـبر مـن المناورات الأكثر عدوانيـة حيـث تفكـر المنظمـة في شـن هجـوم قبـل أن يبـادر المنافس في ذلك متخذة مبدأ الوقاية خير من العلاج.

4- إســتراتيجية الــدفاع بالقيــام بهجــوم مــضاد COUNTEROFFENSIVE DEFENS: لقد جرت العادة عند مـدراء التـسويق عنـدما تتعـرض مـنظماتهم لهجوم أن يقوموا بهجـوم مقابـل، وفي بعـض الأحيـان تكـون مهاجمـة المنـافس بسرعة تستدعي هجوما مضادا غير أن القائد الإستراتيجي يهـدئ الهجـوم ويبـدأ بشن هجوم مضاد في وقت لاحق يكون مناسب وأفضل اسـتجابة للهجـوم هـي التوقف وتحديد تغيرات العدو والفجوة في منظمته ثم الهجوم.

5- إستراتيجية الدفاع المتنقلMOBILE STRATEGIES: بعـدما يـستطيع القائـد أن يسيطر على أراضيه فإنه يفكر في السيطرة على أراضي جديدة مـن شـأنها أن تكون مناطق مستقبلية للدفاع أو الهجـوم حيـث تمكنـه مـن تهدئـة الهجـمات ضده وشن هجمات مضادة في وقت مناسب.

6- إستراتيجية الدفاع بانكماشCONTRACTION DEFENSE: في هاتـه الحالـة لم تعد المنظمة قادرة للدفاع عن جميع أراضيها وانتشار قواتها أخذ في التـضاؤل والمنافـسون يحـصلون عـلى الجبهـات الـضعيفة بـسرعة وفي هـذا الـصدد عـلى المنظمة الظهور بمظهر الانكماش المخطط له وهذا معنـاه الـتخلي عـن المنـاطق الضعيفة وإعادة توزيع الموارد في نقاط القوة.

الرابعة: إستراتيجية التسويق المتبعة MARKETING FOLLOWS : STRATEGIES

تعتبر هذه الإستراتيجية الأفضل بالنسبة للمنظمة الصغيرة والتي لا تستطيع منافسة المنظمات الكبيرة حيث أنها تركز جهودها على السوق بحيث تقتصر على جزء واحد في السوق ويشمل علي الأنواع التالية :

1- المزورCOLONER : حيث تقوم المنظمة أو المؤسسة بتقليد منتجات القائد وتوزيعها ويعتبر القائد في هذه الحالة هو المبدع والمبتكر للمنتج وهو الذي كانت له قيادة السوق في الأصل حيث أن المزور لا يأتي بأي شيء جديد بل يعيش على استثمارات القائد فهو شخص ينتج بشكل روتيني وسريع لمنتجات مماثلة للقائد.

2- المقلدIMITATOR: حيث يقوم المقلد بنسخ أموال متعلقة بالمنتج لكنه يحافظ على الإعلانات والأسعار وبعض الأمور الثانوية.

3- المعدلADAPTER: وهناك من يطلق عليه إسم المحور حيث يقوم بأخذ منتجات القائد ويقوم بتعديلها وحتى تحسينها كما أنه قد يختار بيع هذه المنتجات بأسواق مختلفة غير أن المحور تميزه خاصية عن المقلد والمزور بحيث أنه عند نموه في المستقبل يمكن أن يصبح كمتحدي للقائد نفسه.

4- إستراتيجية المنقب (المكتشف)FLANKING MARKETING : تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات التي تسعى إلى المخاطرة والمغامرة باكتشاف منتجات جديدة وتعريف السوق بها وبالتالي تحقيق أرباح عالية وتكون قدرتها في السيطرة على السوق مرتفعة جدا.

5- **إستراتيجية المتحدين في الأسواق:** إن المؤسسات تختلف عن الريادة في صناعتها تتسابق لأجل اللحاق بشركات الرائدة والمنهجية ومن أجل ذلك تعتمد هذه المؤسسات على طرفين بحيث تكون في الأولى مهاجمة للقائد وجميع المنافسين بروح عدوانية والطريقة الثانية أن تساير الوضع الذي عليه، كما يجب على متحدي الأسواق أن يحدد الهدف الإستراتيجي للمؤسسة والذي يكون غالبا الزيادة في الحصة السوقية كما يجب تحديد المنافسين أو الخصوم.

6- **الجماعات الإستراتيجية:** يمكن تجميع أو تصنيف المنشآت المتنافسة في صناعة واحدة على أساس تشابه أنماط كل نوع من هذه الأنواع الأربعة التالية: المدافع – المنقب – المحلل – المستجيب، فكل نوع منها لديه إستراتيجية خاصة به وله مزيجه الخاص من الهيكل والثقافة والعمليات المناسبة للإستراتيجية المتبعة وهي:إستراتيجية المدافعون: المنشآت لها خط إنتاج محدد يركز على تحسين فعالية عمليات التشغيل القائمة يجعلها هذا التركيز أقل احتمالا لإبداع في مجالات جديدة.

7- **إستراتيجية المحللون:** هي تلك المنشآت التي تعمل في مجالين مختلفين في الإنتاج والتسويق أحدهما ثابت والأخر متغير، التركيز يكون على الكفاءة في المجال الثابت ويركز على الإبداع في المجال الآخر المتغير.

8- **إستراتيجية المستجيبون:** وهي تلك المنشآت التي تنقصها علاقة هيكلية وإستراتيجية وثقافية متسمة حيث تتجه نحو الاستجابة إلى الضغوط البيئية من خلال إستراتيجية التغيير المتجزئة.

وفي النهاية إن وضع المنافسة في واحدة من تلك المجموعات الأربعة تساعد الإداري ليس فقط في مراقبة كفاءة التوجهات الإستراتيجية ولكن في وضع سيناريو مستقبلي للصناعة أيضا.

الثالث عشر : صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية

قبل تناول صياغة الإستراتيجية للموارد البشرية، **نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية بأنها** "هي الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد" .

أما إدارة الموارد البشرية الإسترتيجية فهي " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها .

ويتم وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي:

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

ولذلك تتجه المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة ".

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة والتي تمثل حجر الأساس عند صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية ويمكن ذكر أهم عناصرها كما يلي :

1- العولمة : "التي تعتبر الإندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والإتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان "الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في إبتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

2- **التحدي**: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحـديات التـي تهدد إحتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

3- **الرؤية الشاملة**: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقـع المحـيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولهـا وذلـك في مختلـف المجالات الإقتصادية، والإجتماعية ،السياسية ، الثقافية ، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

4- **دورة الحياة** : وهو مفهوم أن دورة حياة كـل مـن سـلعة، مؤسـسة أو نظـام تمـر بالمراحل التالية: الإنطلاق ، النمو، التطور والتدهور في إستراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

5- **المحركات**: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من مـن المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الإستراتيجية نجد:

6- **التكلفة** : فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعـداد إستراتيجية للتدريب.

7- **السوق** : مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغـيرات في السوق "حيث أن المحركات السوقية هي أهم الإعتبارات التي تتـأثر بهـا إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مـسائل الإسـتقطاب والإختيـار والتعيـين وتحديـد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القـرارات ذات الأثر المالي أو التقني".

8- **المنافسة** : حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموراد البشرية والإحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات.

9- **قرارات وتوجهات الدولة**: إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالإلتزام بالقواعد الذي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي:

- رصيد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد آثارها.

ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

الأولي : الإستراتيجيات التقليدية (الأساسية)

1- **إستراتيجية إستقطاب وتكوين الموارد البشرية** : والتي تهدف إلى إستقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم وإستخدامهم

في تطوير وتحسين الوضعية الإقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الإحتياجات منها.

2- **إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية** : والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

3- **إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية** : وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه إتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

4- **إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية** : من أجل معرفة مدى إتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكميةن السرعة، الوقت ، الجودة ، التكلفة ، الإستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

5- **إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية** : وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغرية.

الثانية : الإستراتيجيات الحديثة (المعاصرة)

حيث يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى إتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولات وإتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة **وتشمل علي عدد من الإستراتيجيات كالتالي** :-

1- **الإستراتيجية الهجومية** : هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة إنطلاق "إستراتيجية إنطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيزعلى الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الإبتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

2- **الإستراتيجية الدفاعية:** " والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد كنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة " ، ويلاحظ إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو "

للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3- **الإستراتيجية الإنهزامية** : نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4- **الإستراتيجية الوسطية** : وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل ، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقة أو الوسطية.

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

أجب على الأسئلة التالية في ضوء ما ورد في هذا الفصل:

س1: ماذا يعني مفهوم الإستراتيجية بصفة عامة، وما هي أنواع الإستراتيجيات الإدارية؟ مع تعريف كل منها؟

س2: ما هي أهم التوجهات التي يتم على أساسها صياغة الإستراتيجية؟ موضحا بالرسم كيف يتم صياغة الإستراتيجية بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معاً؟

س3: كيف يتم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير وصياغة الاستراتيجيات؟

س4: ما هو التخطيط الاستراتيجي؟ وما هي عناصره؟ مبيناً خصائص التخطيط الإستراتيجي؟

س5: أذكر أنواع الخطط التي تسفر عنها عملية التخطيط الإستراتيجي؟ مبيناً فوائد التخطيط الإستراتيجي؟

س6: أذكر مراحل التخطيط الإستراتيجي؟ مع شرح مختصر لكل مرحلة؟

س7: ماذا يعني مفهوم التحليل البيئي SWOT مبيناً العوامل المؤثرة فيه؟

س8: أذكر العوامل المحددة لنجاح التخطيط الإستراتيجي؟ مبينا مفهوم المدير الإستراتيجي وما يتميز به؟

س9: كيف تكون علاقة التخطيط الإستراتيجي بالمفاهيم الأخرى؟

س10: عرف كل مفهوم من المفاهيم التالية:

أ – إستراتيجية الاستقرار والثبات؟

ب- إستراتيجية التمركز؟

جـ- إستراتيجية النمو والتوسع؟

د – إستراتيجية التنويع؟

هـ- إستراتيجية التصفية؟

س11: أذكر أهم الاستراتيجيات الحديثة؟ مع شرح إستراتيجيات بورتر Porter العامة؟

س12: كيف يمكن صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية مبينا أهم العوامل الواجب أخذها في الحسبان عند صياغة هذه الإستراتيجية؟ مبينا أهم إستراتيجيات الموارد البشرية؟

المراجع والهوامش

1- د. سيد محمد جاد الرب، القيـادة الإسـتراتيجية، القـاهرة، دار الكتـاب الحـديث، 2012.

2- د. سيد محمد جـاد الـرب ، الاتجاهـات الحديثـة في إدارة الأعـمال، القـاهرة، دار الكتاب الحديث، 2015.

3- د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبـداع والتميـز التنافـسي، القـاهرة، دار الفجـر للطباعة والنشر، 2013.

4- د. سيد محمد جـاد الـرب ، إدارة الأعـمال الدوليـة، القـاهرة، مكتبـة الأكاديميـة، 2010.

5- Thomas. Wheelen & J. David Hunger Strategic Management and Business policy, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008.

6- Lioyd L. Byars, et. al., Strategic Management, Boston, IRWTN, 1996

7- Derek Torrington, et. al., Human Resource Management, New your, Prentice Hall, 2008.



الفصل الرابع

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

مقدمة:

يمثل المورد البشري أثمن مورد لدي الإدارة والأكثر تأثيراً في كفاءة الأداء على الإطلاق، لذا فإن التخطيط الإستراتيجي لإدارة وتنمية المورد البشري يعتبر ركنا أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة، وإدارة الموارد البشرية تعني بإختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري فعلي مدي كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وقد اقتضت الظروف الحالية إلى إدخال تغييرات في مهمة إدارة الموارد البشرية من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المعاصرة في شتي أنحاء العالم، فالتغيير لم يشمل مسمي إدارة الأفراد فحسب بل شمل مضمون عمل هذه الإدارة ونطاق ممارساتها وأهدافها وعلاقتها فلم نعد نسمع ونقرأ عن إدارة الأفراد بل عن إدارة الموارد البشرية التي أصبح لها إستراتيجيات خاصة بها كأي إدارة أخري في المنظمة وأصبحت جزأ لا

يتجزأ منها فضلا عن تكاملها والتنسيق معها إذا تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة[1].

والمتطلب الرئيسي لنجاح أيه إستراتيجية، وبالتالي تحقيق أهدافها المحددة يكمن في ضرورة توافر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها الإستراتيجية حيث تؤثر إستراتيجية المنظمة على معالم العديد من الوظائف في متطلباتها المهارية ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها وهو ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الإستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الإستراتيجية ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية.

وعلى ذلك يتناول هذا الفصل ما يلي:

1- العوامل والعناصر البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.
2- مقاييس ومؤشرات قياس كفاءة الأداء.
3- علاقة التخطيط الإستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية بكفاءة الأداء.

---

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، (الأردن: دار وائل للنشر، 2009)، ص 182.

أولاً: العوامل والعناصر البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

ويمكن بلورة نوايا وآمال وأهداف المنظمة وقيمها وأساليبها في العمل والمنوط بإدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال[1].

1- تكوين الرسالة وتحديثها أولاً بأول كلما تطلب الأمر ذلك.

2- تحديد الرؤية المستقبلية تحديداً واضحاً على أن تكون واقعية تقع في إطار إمكانيات المنظمة.

3- تحديد الآمال العريضة العامة للمنظمة واستنباط الأهداف التنفيذية التي تحققها.

4- تحديد العقبات التي حالت في الماضي دون تحقيق آمال المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

5- تحديد التوجيهات الإستراتيجية التي تضمن تحقيق رسالة ورؤية وآمال وأهداف المنظمة.

6- تحديد القيم الواجب على المنظمة الالتزام بها عند ممارستها لأعمالها.

7- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بهدف:

أ – اكتشاف مجالات القوة التنافسية لدي المنظمة لتعظيمها واستثمارها قدر الإمكان.

ب- تحديد مواطن الضعف في المنظمة بالقياس للمنافسين لإصلاحها وتفاديها عند إعداد الخطة.

---

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 140-141.

ج- اكتشاف وتحديد الفرص المتاحة والمتوقعة نتيجة للمتغيرات البيئية المتقلبة.

د – تشخيص وتقييم التهديدات والمخاطر التي تواجه المنظمة حالياً ومستقبلا.

8- تحليل البيئة الخارجية بشقيها (البيئة المحيطة + البيئة العامة) بهدف اكتشاف آثار المتغيرات من حيث:

أ – العوامل الاقتصادية.

ب- العوامل السياسية.

ج- العوامل البشرية والقوى العاملة.

د – العوامل الاجتماعية.

هـ- العوامل التكنولوجية.

و – العوامل والضغوط السوقية.

وتتقسم العناصر الأساسية لإدارة الموارد البشرية إلى قسمين[1]:

1- البيئة الداخلية:

وتضم هذه البيئة كل ما هو داخل أسوار أو مبني المنظمة. البشر مديرون ومرؤوسون وعلاقاتهم التبادلية، ومدي ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدي كفايتها وكفاءتها وفاعليتها) والموارد البشرية والفنية والسوقية (السمعة والفروع.. الخ) والمالية والمعلوماتية، ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل

(1) باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 62-69.

والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة. وكذا الظروف المعنوية أي كل ما يـؤثر في معنويـات وإنتاجيـة الإدارات والعـاملين رؤسـاء ومرؤوسـين. ويفيـد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقـاط قـوة وضـعف المنظمـة، نقـاط القـوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التـي يتعـين معالجتهـا. أمـا المجـالات التي يمكن أن تجسد نقاط قوة أو ضـعف المنظمـة، فهـي نظمهـا الفرعيـة مثـل نظـم الإنتاج والموارد البشرية والشئون المالية والبحوث والتطوير والمعلومات. ويـشمل ذلـك هيكل مواردها سالفة الذكر. إن أياً من هذه المجالات قد يكون موضعا لنقـاط قـوة أو ضعف.

2- البيئة الخارجية للمنظمة:

ويفيد تحليـل البيئـة الخارجيـة للمنظمـة في تحديـد الفـرص والتحـديات (أو التهديدات) التـي تفرزهـا هـذه البيئـة، الفـرص التـي يتعـين اقتناصـها والتحـديات أو التهديدات التي يتعين تشخيصها والتخطيط لتفاديها أو تحييـدها، أو التعامـل الفاعـل معها إن كانت واقعة لا محالة. ويتـضمن تحليـل البيئـة الخارجيـة للمنظمـة عنـصران أساسيان، أما الأول فهو التحليل على مستوى الصناعة التي تنتمي إليهـا المنظمـة، وأمـا الثاني فهو تحليل المتغيرات البيئية المحيطة.

مما سـبق يتـضح أن المتغـيرات البيئيـة فرضـت عـلى إدارات المـوارد البـشرية بالمنظمات ضرورة سرعة التعامـل والتكيـف معهـا، وعـدم الاصـطدام بهـا، وأن تكيـف إستراتيجيتها العامة، وإستراتيجيات إداراتها، وممارساتها في جميع مجالات العمـل فيهـا للتوافق مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

ويمكن القول بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها إستراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة- أو وظيفة- داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية. وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمستهدف منها وبشكل متواصل تهيئة وتكييف إستراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في الإستراتيجية العامة للمنظمة العامة، وأنه ينبغي التأكد على أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنظمة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ثانياً: مقاييس ومؤشرات قياس كفاءة الأداء:

أ – أهمية قياس كفاءة الأداء وأبعاده:

يمكن إيجاز أهمية الأداء في النقاط التالية[1]:

1- التقرير: إن القياس يوفر آلية معينة لرفع التقارير حول أداء برنامج العمل إلى الإدارة.

2- اتخاذ القرارات: إن نتائج القياس تساهم في اتخاذ القرارات التصحيحية.

(1) Forst, Bob, Measuring Performance, Measurement International, www.measurementernational.com, Dallas, USA,2000 14-16

3- تنفيذ الخطط: إن نتائج القياس تعمل على اتخاذ قرارات تحسن من وضع المنظمة للاستمرار في تطبيق إستراتيجيتها والخطط المرسومة.

4- تطوير الأداء: إن قياس الأداء يحسن واقع العلاقات الداخلية بين العاملين، وكذلك الخارجية مع العملاء.

ويتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء، التأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعية والمرسومة إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى لتقييم الأداء يمكن إيجازها في النقاط التالية[1]:

أ - ترشيد التكلفة.

ب- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط.

ج- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والاستراتيجيات.

د - تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.

هـ- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.

و – تخفيض معدل ومخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.

ب- مراحل عملية تقييم الأداء:

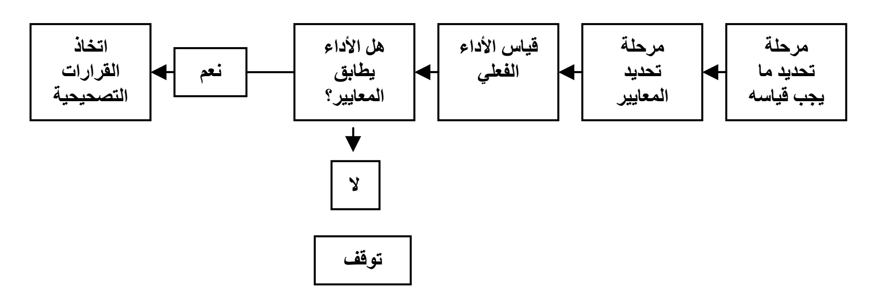
يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوب تحقيقها، واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة، مع توفير تغذية عكسية مرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج واتخاذ القرارات التصحيحية، وهذا

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006)، ص 430.

يتطلب إتباع مراحل متتابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة، والشكل التالي يوضح مراحل عملية تقييم الأداء والرقابة:

شكل رقم (1)

يوضح مراحل عملية تقييم الأداء والرقابة



المصدر: إدريس، ثابت عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين محمد، مرجع سبق ذكره، ص 418.

ويمكن تصوير تلك المراحل كما يلي:

1- تحديد النشاط المراد تقييمه:

تحتاج الإدارة العليا وكذلك التنفيذية إلى تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة من التنفيذ الفعلي للإستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج المطلوب متابعتها وتقييمها، والتركيز هنا يجب أن يكون على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم إخضاعه للقياس، حيث إن تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة، ولابد من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت موضوعي، بعد ذلك ننتقل إلى وضع معايير الأداء.

2- وضع معايير الأداء:

انطلاقا من رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يتم وضع معايير للأداء لأستخدمها في قياس الأداء، والمعايير Standard هي المستوي المحدد من قبل الإدارة كنموذج لتقييم الأداء، وتستخدم كنقاط يمكن أن يقارن بها الأداء الفعلي، ويمكن التعبير عنها بالأهداف المخططة من قبل والمطلوب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة.

ويمكن تصنيف المعايير المستخدمة في التقييم والرقابة على النحو التالي[1]:

أ – المعايير الكمية: وتستخدم الأرقام المطلقة للتعبير عنها مثل (حجم الإنتاج- حجم الإيرادات- حجم المبيعات- حجم الأرباح).

ب- المعايير النوعية: وتستخدم النسب للتعبير عنها مثل(نسب المردودات- نسبة الإنتاج المعيب- معدلات شكاوى العملاء- درجة ولاء العملاء).

ج- المعايير الزمنية: مثل (وضع جدول زمني لتنفيذ مشروع جديد- تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي).

د – معايير التكلفة: مثل (أجور المديرين- تكلفة الخدمات البريدية- تكلفة منح الائتمان- تكلفة نظام الحاسب).

الشروط التي يجب توافرها في معايير الأداء:

---

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، "بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء"، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق، المجلد 28، العدد1، 2006، ص 134.

توجد عدة شروط يجب توافرها في المعايير الجيدة والتي من خلال استخدامها يمكن الحكم على الأداء وهي كالتالي[1]:

أ- الواقعية: بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد ولا تكون مبالغاً فيها بحيث يتعذر الوصول إليها، مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.

ب- الارتباط بالنشاط: المعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.

ج- الدقة: يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييمهم أو القائمين على عمليات قياس وتقييم الأداء.

د – المرونة: عملية وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير المعيار كلما تغيرت الظروف.

هـ- عدم المغالاة في عدد المعايير: حيث أن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية، كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير.

و – الموثوقية: يتعلق الثبات بالمقياس وليس بالأداء لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات.

ز – أن يكون عملي: لابد من مراعاة سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي للوقت وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس.

---

(1) طاهر حسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007)، ص 487-488.

3- قياس الأداء الفعلي:

بعد تحديد المعايير التي سيتم بها قياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء Measure Performance، وجوهر خطوة القياس في عملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط وللأفراد، وقياس الأداء الفعلي عموما لابد أن يشمل كلا الجانبين الكمي والنوعي[1]، حيث إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فالرقم يبين الجانب الكمي، أما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معني معين، ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات كالساعات، والأمتار، وعدد التقارير، وعدد الأخطاء، وعدد العاملين المؤهلين، وما إلى ذلك حيث يمكن لهذه المقاييس أن تبين الانحراف في العملية أو الانحراف في المواصفات التصميمية[2].

4- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي)

في هذه الخطوة نقوم بمقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أم غير مقبول؟ فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب نستطيع تحديد الفجوة بينهما ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

إذا في هذه الخطوة يتم التعرف على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟

---

(1) مرجع سبق ذكره، ص 135.

(2) طاهر حسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية: تطور منهجي متكامل، عمان:دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص 487.

وتبني المقارنة على التغذية العكسية Feedback أي على نتائج الأداء الفعلي[1].

ج- أساليب قياس الأداء:

هناك عدة أساليب لقياس الأداء يمكن تقسيمها إلى:

1- مقاييس الأداء المالية التقليدية:

هناك العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها الكثير من منظمات الأعمال في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية مثل العائد على الاستثمار (ROI)، وربحية السهم العادي (EPS)، والعائد على حقوق الملكية (ROE)، والعائد على الأصول (ROA)، والعائد على المبيعات (ROS). إلا أن هذه المقاييس المالية للأداء قد تعرضت للكثير من أوجه النقد بسبب ارتكازها على قيم محاسبية تاريخية[2].

إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في تقييم الأداء في ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة، حيث إن تجاهلها يؤدى إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد مما يؤدى إلى عدم رضاء العملاء، بالإضافة إلى تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية، وهذا يعني أن المنظمة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو

(1) عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، بطاقة التصويب المتوازن كأداة لقياس الأداء، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، دمشق- المجلد 28، العدد 1، 2006، ص 137.

(2) أحمد رجب عبد الملك، "مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية تطبيقية)"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، العدد 2006، ص 81-147.



الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقي أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية الفترة[1].

2- مقاييس الأداء غير المالية:

من أجل التحسين المستمر في أداء منظمات الأعمال الحديثة، برزت أهمية قياس وتقييم الأداء التنظيمي لتوضيح الجوانب التي تحتاج إلى التغيير والتطوير والتحديث المستمر، ولذلك فقد أصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمنظمات مثل (ارتفاع مستوى الجودة، وزيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، وتقصير زمن الإنتاج، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض مستويات المخزون) لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل، ومن أهم مقاييس الأداء غير المالية ما يلي[2]:

أ – مقاييس الجودة (QM).

ب- مقاييس الإنتاج في الوقت المحدد (JIT).

ج- مقاييس أداء التسليم.

د – مقاييس البحوث والتطوير.

هـ- مقاييس التكلفة.

---

(1) Al- Shaikh Ali, Mohammed N., Performance Evaluation if Palestinian Telecommunication Corporation by using Balanced Scorecard approach, Master research non puplish, College of Commerce, Islamic University- Gaza, Palestine.2007.

(2) غادة منصور غوث، أهمية أستخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية دور المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة المملكة العربية السعودية، 2005.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى المقاييس المالية التقليدية[1]:

أ – المقاييس المالية التقليدية تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية وبالتالي فإن القرارات التي تبني عليها ربما تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير ملائمة.

ب- المقاييس المالية التقليدية تتميز بالبطء الشديد في مواجهة منظمات الأعمال المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات.

ج- المقاييس المالية التقليدية تعبر عن الأداء في الماضي، وبالتالي تبعد عن تقويم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي لمنظمات الأعمال.

د – استخدام مقاييس الأداء المالية التقليدية تؤدى إلى التركيز على تحقيق النتائج في الآجل القصير على حساب تحقيقها في الأجل الطويل.

ه- استخدام المقاييس المالية التقليدية للأداء تؤدى إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء والذي يؤدى إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

د – بطاقة قياس الأداء المتوازن لقياس كفاءة الأداء:

إن الاتجاه المعاصر في ميدان إدارة الأعمال إنما ينصب على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة منظمة الأعمال والسعي لتحقيق الترابط والتفاهم والابتعاد عن النظرة المجتزئة أو الأحادية لأنشطة وفعاليات

(1) حاتم محمد عبد الرؤوف الشيشيني، "نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن" مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 2004، العدد 1، المجلد 26، 97-147



المنظمات، حيث تعمل بطاقة قياس الأداء المتوازن على اتساق رؤية المنظمة بكافة عمليات المنظمة فعند إجراء أي تغيير في إستراتيجية المنظمة سواء بإدخال تعديلات أو إضافات لن يتحقق الاتساق بين رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وبين عمليات المنظمة إلا باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن[1].

عرف (Kaplan and Norton) بطاقة قياس الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية تنظيم الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة[2].

وكما تعرف بأنها مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي وهي تبدأ من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها وتحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات[3].

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها أول عمل نظامي لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس

(1) Jakobsen. Morten, (2006). Balanced scorecard development in Lithuanian companies: Case study of the Lithuanian consulting engineering company, MSC in Finance and International Business. Master thesis, Aarhus School of Business. University of Aarhus, Lithuanian. P. 10.

(2) Kaplan, R.S and Norton, D.P. (2006) "Alignment", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA. P7.

(3) عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان، مرجع سبق ذكرCompetitive ه، ص 143.

ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة[1].

أما عن أبعاد بطاقة قياس الأداء المتوازن فهي تهتم بثلاث قطاعات من الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة وهو المساهمون والعملاء والعاملين ويجب أن تتلاءم المقاييس التي يتم اختيارها في كل جانب من هذه الجوانب مع إستراتيجية المنظمة بحيث يتم تحقيق توازن بين الأهداف في الآجل القصير والأجل الطويل وبين المخرجات المرغوب فيها ومحركات الأداء لهذه المخرجات من خلال الأبعاد الأربعة[2]، وهي :

1- البعد المالي:

على الرغم من الدور المهم للأهداف الغير ملموسة وتأثيرها على الآجل الطويل فإن العديد من الكتاب يعتبرون أن الأهداف المالية هي السبيل الأمثل في التطبيق، ورغم انتقاد معظم الكتاب والباحثين للمقاييس المالية ودعمهم للمقاييس الغير مالية على أنهم لا ينكرون دور المقاييس المالية في تقييم الأداء ولا يمكن تجاهل المقاييس المالية بل يجب أن تستخدم مع المقاييس غير المالية جنبا إلى جنب[3].

---

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فهيم غربية، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، (المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2006)، ص 192.

(2) غادة منصور غوث، أهمية استخدام مقاييس الأداء غير المالية لزيادة فاعلية المحاسبة الإدارية في ظل بيئة التصنيع الحديثة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2005، ص 82.

(3) Niven, paul R., (2006). Balanced Scorecard step by step, John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. |Published simultaneously in Canada. P 68.

وهكذا فإن البعد المالي يتضمن عدد من المعايير الإستراتيجية منها معيار تحقيق الربح العادل والذي يشكل هدفاً إستراتيجيا تسعى معظم المنظمات للوصول إليه ومعيار النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية، ومعيار تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن وذلك لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة ومعيار تعظيم الثروة للمساهمين والمودعين من خلال تحقيق عوائد حقيقية على الاستثمار ومعيار تحقيق قيمة اقتصادية مضافة[1].

2- بعد العملاء:

ويهتم هذا البعد بالأساليب التي تخلق القيمة للزبائن وما هي القيمة التي ترضي الزبون ولماذا سيكون راغب بالدفع عنها إذ يقم هذا البعد بتوجيه بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم وتطوير ونمو المنظمة وذلك من خلال نيل رضاء العملاء وبذلك يعتبر هذا الجزء من العملية هو قلب بطاقة الأداء المتوازن لأنه إذا لم تستطيع المنظمة تسليم الإنتاج المناسب والخدمات بشكل يحقق لها الربح في المدى القصير والطويل فإنها ستتلاشي، ويجب أن تلم المنظمة إلماما وافيا عن عملية شراء العميل للمنتج أو الخدمة، وأن تتكون لديها صورة دقيقة لما يعنيه المنتج أو الخدمة بالنسبة لهم حيث لا يمكننا أن نقرر إستراتيجيات أساسية خاصة بالعملاء والأسواق إلا بعد تحليل كافة البيانات الخاصة بالعملاء والأسواق[2].

---

(1) ماهر موسي درغام، مروان محمد أبو فضة، " أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية"، مجلة الجامعة الإسلامية، غزة، المجلد 17 العدد 2، 200، ص 748.

(2) المرجع السابق ص 749.

3- بعد العمليات الداخلية:

ويركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن المنظمة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات العملاء المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية وأيضا إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للمساهمين ويدخل أيضا في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال منتجات وخدمات جديدة تحقق رضاء العملاء الحاليين والجدد[1].

وهكذا نجد أن هذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمنظمة الداخلية التي تنفذها المنظمة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء وذلك من خلال استحداث وابتكار منتجات جديدة وتطويرها في ضوء محددات السوق وتشخيص طبيعة السوق واحتياجات العملاء ودورة التشغيل التي تركز على تقديم الخدمات للعملاء بهدف رفع درجة العميل وخدمته[2].

4- بعد التعلم والنمو:

إن بعد التعلم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل ويهدف هذا البعد إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء[3].

---

(1) فاطمة رشدي عوض، "تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء والمتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، 2009، ص 103.

(2) فاطمة رشدي عوض، تأثير الربط والتكاليف بين مقياس الأداء المتوازن ونظم التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، ماجستير، 2009، ص 20.

(3) المرجع السابق، ص 147.

وفي هذا البعد تدرس المنظمة ما يجب أن تفعله للاحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء.

ويجب على المنظمة أن تتعامل مع المنافسة وذلك من خلال تحليل إستراتيجيات المنافسين ودراسة مدي جودة السلع والخدمات التي تقدم للعملاء والقيام بتحسينات مستمرة على المنتجات والخدمات والعمليات الحالية من أجل ضمان التميز في تقديم السلع والخدمات للعملاء وضمان ولاءهم وزيادة الحصة السوقية للمنظمة[1].

5- البعد الاجتماعي:

وجدت منظمات الأعمال لتساهم في تطوير المجتمع والاهتمام بمتطلباته ولا يفترض أن يقتصر دورها على خدمة مصالحها الذاتية ومصالح الملاك فقد توسع الدور الاجتماعي في منظمات الأعمال وفق اعتبار تطور قدراتها من جانب وزيادة الضغوط من قبل فئات متعددة في المجتمع من جانب آخر[2].

---

(1) Kaplan, Robert S. and Atkinson Anthony A. (1998). Advanced Management Accounting, (3ed.). New Jersey: Printice Hall.

(2) طاهر حسن الغالبي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 523.

ثانياً: علاقة التخطيط الإستراتيجي لأنشطة الموارد البشرية بكفاءة الأداء:

أ – علاقة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الإستراتيجية بكفاءة الأداء:

يشير مصطلح التخطيط في مفهومه الاصطلاحي العام إلى الإعداد المقدم لما يجب عمله، وزمانه، ومكانه، وأدوات التنفيذ والأفراد القائمين على أمر التنفيذ[1].

وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يعبر عن فعاليات تحديد الاحتياجات من الأفراد كما ونوعاً، وخلال فترة زمنية محددة، لوحدات المنظمة المختلفة، تحقيقاً لأهدافها.

وتدبير الاحتياجات المناسبة من الموارد البشرية هامة للغاية، فأي قصور في تخطيط الموارد البشرية قد يؤدى لعدة مخاطر أهمها[2]:

1- تحديد قاصر أو غير دقيق للاحتياجات من العمالة من حيث خصائص الأفراد وتوقيتات تدبيرهم.
2- تحديد غير سليم لخصائص ومواصفات العمالة المطلوبة من حيث التعلم أو التدريب أو الخبرات أو القدرات أو السمات الخاصة.
3- قصور في تصميم بطاقات وصف الوظائف التي تتضمن مهام كل وظيفة ومتطلبات شغلها.

---

(1) محمد بن دليم القطحاني، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2008)، ص 120.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 79-80.

4- قصور في تخطيط وإدارة مقابلات الاختيار، ومن ثم اختيار وتعيين عناصر غير مناسبة.

5- التأثير سلبي على الإنتاجية، سواء كانت إنتاجية فردية أو لفريق العمل أو المنظمة ككل.

6- تدهور الموقف التنافسي للمنظمة في بيئة تتزايد فيها حدة التنافس.

وعلى أساس التقدير الصحيح للاحتياجات من الموارد البشرية في ضوء حصر الموارد المتاحة فعلا يمكن تحقيق الأهداف الآتية[1]:

أ – استيفاء الاحتياجات من الأفراد في التوقيت المناسب.

ب- تخطيط الترقيات والتغييرات الوظيفية.

ج- الإعداد لملء الوظائف الشاغرة التي تنشأ نتيجة للتقاعد، أو الاستقالة أو لأسباب ترك الخدمة المختلفة.

د – الإعداد لبرامج التدريب وتهيئة الأفراد لتولى مهام وظائفهم.

هـ- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد موازنات الرواتب والمكافآت.

و – الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين.

بعد تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، فإن التحدي التالي له هو ملء الوظائف المستهدف شغلها من خلال دراسة الطلب والعرض.

(1) مايكل أرمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترجمة: إيناس الوكيل، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008)، ص 130.

ومن أساليب التنبؤ بالمعروض أو المتاح من الموارد البشرية ما يلي[1]:

1- معدل دوران العمالة:

يعبر معدل دوران العمالة عن نسبة خروج بعض العاملين من قوة العمل بالمنظمة سواء خلال فترة التقاعد أو النقل وغير ذلك، وسعياً لدقة التنبؤ بالاحتياجات من العاملين، يجب أن يعرف مدير الموارد البشرية، العدد المتوقع من العاملين الذين سيتركون العمل بالمنظمة.

2- تحليل مخزون المهارات:

وهذا أسلوب آخر لتقييم العرض الداخلي المتاح من العمالة،ويتطلب هذا توافر معلومات أساسية عن كافة العاملين بالمنظمة الأمر الذي يتيح لمدير الموارد البشرية أن يحدد العاملين الأكفاء بالوظائف المختلفة، وأي المهارات متاحة وأيها ناقصة، ويقدر متطلبات الاستقطاب والاختيار والتدريب في الأجل الطويل، وتتضمن المعلومات التي يجب استيفاؤها عن مخزون المهارات، ومن المفضل أن تحفظ معلومات مخزون المهارات كجزء من نظام متكامل لمعلومات الموارد البشرية (HRIS)، وتتحدد الطريقة المناسبة لتكوين معلومات هذا المخزون وفقاً لأهداف هذا النظام.

(1) راجع كل من:

- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 111-122.

- مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص ص 153-158.

- فريد النجار: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 59-63.

3- خرائط الإحلال Replacement Charts:

تعد هذه الخرائط أقل تعقيداً من قائمة مخزون المهارات، وتستخدم أساساً للعاملين من الفنيين والمهنيين والمديرين، وتعد قائمة مخزون المهارات مصدراً للبيانات المستخدمة في خرائط الإحلال، وعادة ما تتضمن هذه المعلومات الاسم والسن والوظيفة الحالية، ومستوى الأداء الحالي، والخبرة، ومدي استحقاق الموظف أو أهليته للترقي، لكن عيب أو خطورة خرائط الإحلال تكمن في الاعتماد على الاعتبارات الشخصية أكثر من الاعتبارات الموضوعية، لذلك فإن تشكيل الفريق المعني بإعدادها من المديرين المحايدين الموضوعيين، يعد أمراً لازماً وحيوياً في هذا الصدد.

4- معدلات الأداء:

يستخدم معدل الأداء كتعبير عن الوقت المستغرق في أداء وحدة العمل أو وحدة الناتج خلال فترة قادمة، إن ضرب هذا المعدل في عبء العمل خلال هذه الفترة يهيئ عدد ساعات العمل اللازمة، وبقسمة هذا الناتج على عدد ساعات العمل المتاحة ينتج العدد اللازم من العاملين لشغل الوظائف التكرارية.

5- تحليل ماركوف Markov Analysis

وهذه طريقة رياضية تستخدم لتقدير المتاح من المتقدمين للوظائف من داخل المنظمة، وهنا تعد مصفوفة توضح احتمال تحرك موظف من وظيفة لأخرى، والافتراض الأساسي هنا أن تحرك أو تنقل الموظف بين تقسيمات متعددة، يمكن التنبؤ بها من تحركاته السابقة.

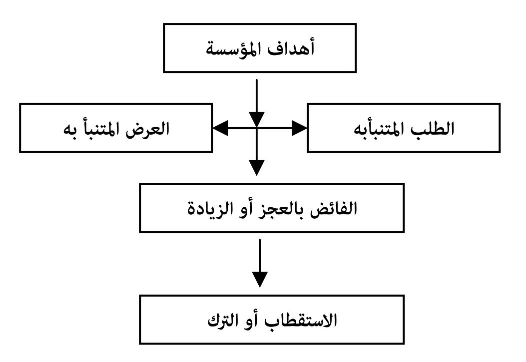
6- التخطيط للخلافة:

يعني التخطيط للخلافة بملء الوظائف الإدارية أو القيادية الشاغرة مثل وظائف رؤساء مجالس الإدارة ونوابهم، هذا يحتم تطوير الأفراد الواعدين ويحتاج لرؤية بعيدة المدى لاحتياجات المنظمة، فالتحدي الأكبر لأي مؤسسة هو تطوير الأفراد ليستمروا في تنميتها بمعدل جيد أو مميز مع التنوع المتوقع في أنشطتها.

وتتمثل الخطوات الأساسية لوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (2)

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث.

ويتضح من الشكل السابق أن عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية تتضمن في ضوء التخطيط الاستراتيجي عدد من الخطوات الواجب على المخطط إتباعها، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي[1]:

(1) محمد بن دليم القطحاني: إدارة الموارد البشرية، (الرياض، مكتبة العبيكان، 2008)، ص ص 80-85

1- تحديد الأهداف التنظيمية:

في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التنظيم الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية سواء كانت فنية أو إدارية، ثم يتم بعد ذلك قيام القائمين بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلى صورة كمية يمكن قياسها.

2- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

يعتمد التنبؤ بالطلب على تقدير حجم ونوعية وتركيب الموارد البشرية اللازمة للمصارف في مواقع العمالة المختلفة ودراسة حجم العمل المطلوب أداؤه، ومعرفة التغرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغييرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

لذا نجد أن التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية يتطلب أمرين مهمين هما:

أ – تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع الموارد البشرية اللازمة للقيام بها، ويتطلب من المخططين:

- تحليل طبيعة أنشطة المنظمة ونظمها المختلفة.
- تحليل التنظيم.
- تقييم الوظائف إلى مجموعات نوعية.
- تحليل وتوصيف الوظائف.

ب- تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة، والذي يتطلب في القائمين بالتخطيط:

- تحليل عبء العمل المطلوب إنجازه.
- تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية.

- تحليل أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة.

3- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

تتحدد مصادر العرض المستقبلي من الموارد البشرية في:

أ – المصادر الداخلية في المنظمة.

ب- المصادر الخارجية والذين يتم استخدامهم من خارج المنظمة.

أ – التنبؤ بعرض العمل الداخلي:

إن التنبؤ بعرض العمل الداخلي (المصادر الداخلية) يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة (ولتكن خمس سنوات) حتى تتضح أمام مخططي الموارد البشرية الأماكن الحرجة في العرض الداخلي، وهذا يتطلب:

- دراسة تحليل هيكل الموارد البشرية وتركيباته المختلفة من حيث: الأعداد، الكفاءات والمهارات، مدة الخدمة، التعلم، الإدارات والأقسام، النوع، الحالة الاجتماعية، المجموعات الوظيفية.
- دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوي ومعرفة احتمالية استمرارها مستقبلاً بنفس معدلات أو بمعدلات متغيرة، والغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع الموارد البشرية الراهن وتحديد احتياجات المنظمة من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة وتحديد متى وأين تنشأ الحاجة إليها.

ب- التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل:

تحتاج المنظمة إلى تقدير لحجم المـوارد البـشرية الكـلي في المـستقبل وكـذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من التنبـؤ بأرقـام السكان الإجمالية، مع الأخذ في الاعتبار المـدخلات لـسوق العمـل مـن أنظمـة الـتعلم والتدريب والهجرة والتوطن.

لـذا فمـن الواجـب عنـد تقـدير التنبـؤ بعـرض العمـل الخـارجي (المـصادر الخارجية) واتجاهات سوق العمل أن نقوم بدراسة:

- اتجاهات عرض العمل.
- اتجاهات الطلب على العمل من قبل المنظمات الأخرى.
- اتجاهات الأجور ومرونة عرض العمل.
- مؤشرات أخرى متاحة لسوق العمل.

4- إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب:

وهنا يقوم مخططو الموارد البشرية بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصـلت إليها بالنسبة للاحتياجـات المطلوبـة مـن المـوارد البـشرية (كـماً ونوعـاً) وبـين العـرض المتوقع (كماً ونوعاً) خلال الفترة التي يعد عنهـا تخطـيط المـوارد البـشرية للتأكـد مـن التوازن بينهما لمعرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الإستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف واختيار الإستراتيجية المناسبة وفقـاً لظـروف سـوق العمـل الخـارجي وظـروف المنظمة.

5- تطبيق الخطة:

إن التنبؤ بالطلب والعرض الداخلي والخارجي للموارد البشرية يؤدى إلى تغذية خطة الموارد البشرية بعد مراجعة كل منها، ويستتبع ذلك قيام مخططي الموارد البشرية بوضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير الموارد البشرية وتنميتها وكذلك تشمل تكلفة توظيف أو تعيين الأفراد الجدد والبرامج التدريبية التي تعد لهم، ولا شك أن هذه الخطوة يكتنفها كثير من الصعوبات والتي تستوجب بالضرورة التأييد والاقتناع من جانب الإدارة العليا.

ب- علاقة نظام اختيار وتعيين الموارد البشرية الإستراتيجية بكفاءة الأداء:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية الإستراتيجية المناسبة، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة ويتمثل الاختيار المتكاملة، وأنسب المتقدمين هم من تتوفر لديهم أو يحتمل أن تتوفر لديهم كافة المتطلبات اللازمة للوظيفة أو الوظائف المراد شغلها، ولما كان توفر هذه المتطلبات في المتقدم رهناً بما سيحدث في المستقبل، فإن هدف عملية الاختيار- بالتحديد هو تعظيم احتمالات اختيار (والتعاقد مع) المتقدمين

الذين تتفق خصائصهم مع توقعات المنظمة ممثلة في المنظمات المحددة لشغل الوظائف[1].

ويقصد بالاختيار والتعيين تلك النشاطات التي من خلالها تتمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين الذين توفرت فيهم كل مقومات الوظائف، وتقليدهم وظائفهم[2].

وتبرز أهمية عملية الاختيار من كون أن المورد البشري في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي من أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، وتتوقف فاعلية الأداء إلى حد بعيد على الصفات المميزة للأفراد، ولعل هذه الأهمية البالغة لعملية الاختيار هي التي تدعو للتركيز على أهميته إشتمال عملية الاختيار على نظام للتحقق من توفر القدرات الجسمية والعقلية والمهارات اللازمة للوظيفية المرتقبة، وهناك مجموعة مزايا يمكن أن تجنيها المنظمات من عملية الاختيار السليم، وهي[3]:

1- تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.
2- تحقيق التناغم والانسجام في علاقات الأداء.
3- تلافي الفقد في الأداء، ومن ثم توفير التكاليف المترتبة على ذلك.

وعن إجراءات أو خطوات الاختيار والتعيين فنجد أن الممارسات الخاصة بوظيفة الاختيار والتعيين قد تختلف من منظمة لأخرى فقد تختصر

(1) أحمد سيد مصطفي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 173.

(2) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: دار النهضة العربية، 2007)، ص 144.

(3) مرجع سبق ذكره، ص 156.

لتشمل مجرد إجراء مقابلة شخصية مع المتقدم لـشغل الوظيفـة، وقـد تتـسع لتـشمل خطوات عديدة لفـرز المتقـدمين وانتقـاء أصـلحهم، ويتوقـف الأمـر أساسـاً عـلى نـوع الوظيفـة، ومـستواها في الهيكـل التنظيمـي للمنظمـة، وأيـضاً عـلى إمكانيـات وحجـم مواردها البشرية وسياساتها تجاه هذه الموارد.

وتتكون مراحل عملية الاختيار عادة من[1]:

أ – الإعلان عن الوظائف.

ب- المقابلة المبدئية للمتقدمين.

ج- استيفاء طلب الاستخدام.

د – الاختبارات.

هـ- المقابلة الشخصية.

و – التقصي عن طالبي الوظائف.

ز – الاختبارات الطبية.

ح- إصدار قرارات التعيين.

كما يجب إجراء دراسات لمتابعة وتقييم عملية الاختيار من خلال متابعة أداء المقبـولين ومقارنتـه بـالتنبؤ الـذي أجـري خـلال مراحـل تـصنيف الطلبـات والمقابلـة والاختبارات واسـتخدام هـذه الدراسـات لترشـيد عمليـات الاختيـار، ولاختيـار قـدرات المقابلين وتعريفهم بمدى كفاءتهم في إدارة المقابلات واتخاذ القرارات بها، لقياس مـدي فاعلية الاختبارات الأخرى التي سبق إجراؤها للمتقدمين.

---

(1) مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 166.

جـ- علاقة تدريب الموارد البشرية الإستراتيجية بكفاءة الأداء المصرفي:

في إطار الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الكوادر البشرية، وتأهيلها للتعامل مع التحديات والمستجدات السريعة والمتلاحقة في شتي المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، ظهرت أهمية الاهتمام بإعداد وتأهيل هذه الكوادر من خلال التدريب بغرض تنمية مهاراتها وقدراتها بما يحقق أهداف منظومة إدارة الموارد البشرية.

وقد تعددت التعريفات التي قدمت لمفهوم التدريب، فهناك من يرى أن التدريب هو: مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر، ويعني التغيير إلى شئ أحسن أو تطوير مجموعة من المهارات والقدرات والأفكار لشخص ما أو مجموعة من الأشخاص[1].

وهناك من يري أن التدريب عبارة عن: " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل[2].

وهناك من يعرف التدريب بأنه: " عملية مؤسسة لتعديل أو تطوير المعارف والمهارات والاتجاهات من خلال نقل وتبادل الخبرات لتنمية

(1) على محمد عبد الوهاب: مرجع سبق ذكره، ص 266.

(2) أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 319.

القدرات الفردية للعاملين بالشكل الذي يساعد على تحسين الأداء والوفاء بالاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة"[1].

ويعرف التدريب أيضاً بأنه: "نشاط يبذل بهدف تزويد المتدربين بالمعارف والمهارات اللازمة لتنميتهم وصقل خبراتهم لرفع مستوى الأداء وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم في الاتجاه المرغوب لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع"[2].

وهناك من ينظر إلى التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات الفنية والسلوكية للعاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر، يؤدى لبلوغهم أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة[3].

وهناك من يعرف التدريب وأنه عبارة عن برامج مخططة لتحسين الأداء على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة، من خلال إحداث تغييرات قابلة للقياس في المعارف والمهارات والسلوك الاجتماعي[4].

ويراه آخر بأنه: " العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم"[5].

---

(1) Lanbar Well & Len Holden, Human Resource Management, London, pitman publishing, 1994, p. 336.

(2) عادل رمضان الزيادي: تدريب الموارد البشرية، (القاهرة، مكتبة عين شمس، 1999)، ص 11.

(3) أحمد سيد مصطفي:إدارة الموارد البشرية:منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: دار الفجر، 199)،ص250.

(4) سمير محمد عبد الوهاب: ليلي البرادعي، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، جامعة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص 124.

(5) على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 131.

وهو أيضاً: "إجمالي النشاطات التي توفر المعارف، وتكسب وتنمي المهارات، وتكسب وتعدل وتغير الاتجاهات، بما يصل بالفرد إلى سلوك أدائي مطلوب"[1].

وعن مسؤولية التدريب، فالواقع أن الرئيس المباشر أقدر على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه، والوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية وتدعيم بما يكفل رفع كفايتهم الإنتاجية، فعن طريق التقارير التي يعدها الرؤساء عن كفاءة مرؤوسيهم يمكنهم معرفة الأشخاص الذين يجب أن يوفر لهم برامج تدريبية ونوع هذه البرامج وموضوعاتها، إن الرؤساء الإداريين المباشرين مسئولون عن تنمية قدرات وكفاءات مرؤوسيهم. إلا أن ترك المسئولية في يد الرئيس المباشر ليحدد احتياجات مرؤوسيه للتدريب يعني بالضرورة أن كلا منهم لديه الاستعداد الكافي للقيام بهذه المهمة، إلا أن الواقع يشير إلى خلاف ذلك، إن بعضهم فقط يدرك أهمية التدريب[2].

وعندما يدور التساؤل الذي مفاده، من المسئول عن التدريب؟ ستكون الإجابة أن هذه المسئولية مشتركة بين الفرد، ورئيسه، ووحدة الموارد البشرية. ويدرك الرئيس التنفيذي الواعي احتياجات وحدته، من المعارف والمهارات، سواء على مستوى الاكتساب أو التنمية، ويبلور ذلك في شكل

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، القاهرة، دار النهضة العربية، 2009، ص 310.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، 2000 ص 211.

متطلبات الأداء المستقبلية، ويبحث في أمرها، وفي كيفية توفيرها، مع مدير وحدة الموارد البشرية.

د – علاقة تقييم أداء الموارد البشرية الإستراتيجية بكفاءة الأداء:

يحتل موضوع تقييم أداء الموارد البشرية مساحة رئيسية في أدبيات الإدارة في معظم دول العالم، وذلك لما له من أهمية خاصة في تخطيط وإدارة وتنمية الموارد البشرية، وما زالت تظهر أساليب متطورة في هذا المجال بهدف تحقيق الفعالية المتعلقة بهذا النظام، فعملية تقويم الأداء تمثل المرتكز الأساسي في عملية إدارة الأداء وهي بدورها الإستراتيجية الأساسية لزيادة إنتاجية الموارد البشرية. إذ إن عملية تقويم أداء الموارد البشرية تلعب دوراً مهما في الكثير من العمليات الفرعية لإدارة الأداء مثل عمليات الاختيار والتعيين والتدريب وتحديد المسار الوظيفي، والمعلومات التي يتم الحصول عليها من عملية تقويم الأداء والتي تخدم أغراضاً عديدة يأتي في مقدمتها تطوير وتحسين الأداء والتغذية الإستراتيجية والتوثيق كما أنه يمكن استخدامها لدعم قرارات التوظيف مثل القرارات الخاصة بالترقيات والنقل والاستغناء عن الخدمات وتحليل الاحتياجات التدريبية وتطوير العاملين.

ويعرف تقييم الأداء بأنه: "نظام يعبر عن القياس الكمي والنوعي لأداء الموظف"[1].

---

(1) Michael D. Crinon, Terry, Lieap, Human Resource Management, N.Y, Macmillan Publishing Co., 1990, p 14

كما يعرف بأنه: "عملية تشمل جانبين أولهما يتعلق بقياس مـدى أداء الموظـف لواجبات ومهام الوظيفة المسندة إليه وفقاً لمعيار محدد، وثانيهما يتعلق بتقدير مـدي استعداده للتقدم والترقية وتحمل أعباء وظيفة ذات مستوي أعلى من مستوى وظيفية الحالية"[1].

1- عناصر ومعايير تقييم الأداء:

يتكون أي نظام من عدة عناصر تعبر عنه وتفسره، ونظـام تقيـيم الأداء كـأي نظام له العديد من العناصر التي تعبر عنه، وهي[2]:

أ – تحديد الأهداف حيث تقوم المنظمات باستخدام أنظمة تقييم أداء توفر معلومات للإدارة المسئولة ويتم استخدامها لتحقيق أهداف عديدة تختلف باختلاف أهداف المنظمة.

ب- مسئولية التقييم: يتم تقيـيم الأداء بواسـطة العديـد مـن الأطـراف مثـل الرؤسـاء، والمرؤوسين، الـزملاء، العمـلاء أو مجموعـة مـن المقيمـين يـشتركون في تقيـيم أداء الفرد.

ج- توقيـت التقيـيم: في الغالـب يـتم التقيـيم بـصورة دوريـة ومؤسـسة وينبغـي أن تكـون المـدة الزمنيـة التـي يعـد عنهـا التقريـر مناسـبة لا هـي بالقـصيرة فتكـون

---

(1) محمد حسين على عبد اللـه: "إتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحـلي نحـو نظم تقويم الأداء"، مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية، الرياض، جامعة الملك سعود، المجلد الرابـع عـشر، العـدد 1، 2002، ص 51.

(2) راجع كل من :

- أحمد سيد مصطفي:إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 330-336.
- أحمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 288.

غير كافية للحكم على مستوى الأداء ولا هي بالطويلة فتـؤدى إلى تـراكم الأخطـاء وتراكم المشكلات.

د – معـايير التقيـيم: اختلـف الكتـاب في تحديـد معـايير التقيـيم فـالبعض حـددها في المهارات في أداء المهام وفي إنتاجية العامل واتـساع وعمـق المعلومـات والاسـتعداد لتحـديها والانـضباط والالتـزام بالعمـل والإدراك والالتـزام بالتوجيهـات الخاصـة بتنظـيم وأسـاليب العمـل والمبـادأة والإيجابيـة، وأسـلوب التعامـل مـع الـزملاء والمرؤوسين والعملاء ومهارات الاتصال ونمط القيادة والقدرة عـلى حـل المـشكلات واتخاذ القرارات.

هـ- طريقة التقييم: هناك العديد من الطرق تستخدم لتقيـيم الأداء، وسـيتم التعـرض لها لاحقاً عند تناول طرق التقييم.

و – استخدام النتائج: حيث يتم وضع خطة بين الموظف والـرئيس تعمـل عـلى تطـوير أداء العامل وتحديد خطوات التطوير المستقبلية.

2- طرق وأساليب تقييم الأداء:

وهي تعني الأداة التي يـستخدمها المقـوم في عمليـة تقـدير كفـاءة العـاملين والكيفية التي يتم بها تقويم الأداء، فالهدف الأساسي منها هو تطوير الأساليب للارتقاء بعملية التقويم من مختلف جوانبها لزيادة الاعتماد على نتائجها وتحسين درجة صحة تلك النتائج من خلال ضرورة التركيز على عناصر محددة لـلأداء أكـثر مـن التركيـز عـلى الانطباعات العامة وتدريب المقومين وزيادة عددهم وزيادة عدد مرات التقويم[1].

(1) أندور سيزيلاجي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم (الرياض، معهد الإدارة العامة، 1991، ص 329.

ويمثل تقييم الأداء أساساً موضوعياً وفاعلاً في المجالات التالية[1]:

أ – تخطيط الموارد البشرية، إذا أوضحت نتائج التقييم أن قصور أداء بعض العاملين لا يرجع لقصور قدراتهم ومهاراتهم بل يرجع لعدم انسجامها مع متطلبات وظائفهم، وأنه أصلح أكثر فاعلية في وظائف أخرى.

ب- تقويم سياسة الاختيار، إذ تبين أن قصور الأداء أو أنماط التعامل يرجع لنقص أو ضعف في قدرات أغفل تحريها خلال عملية الاختيار.

ج- تقويم سياسة التعيين والنقل الإداري، إذ تبين أن نواحي القصور ترجع لعدم تناسب قدرات ومهارات الأفراد مع متطلبات وظائفهم.

د – رسم/ أو تقويم سياسة التدريب والتطوير، إذ تبين أن نواحي القصور راجعة إلى كفاءة أنشطة تدريبية مثل تحديد الاحتياجات التدريبية أو تصميم البرامج أو طرق التدريب ومناهج التدريب وأماكن التدريب ووسائله

هـ- رسم/ أو تقويم سياسة الأجور والحوافز، إذ تبين أن نواحي القصور ترجع لانخفاض المعنويات وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والحوافز عن مستوى أعباء الأداء.

و – تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي، من خلال ما يكشف عنه التقييم من مهارات قيادية وتنظيمية تؤهل أصحابها للنجاح في وظائف أعلي معنوياً على نفس المستوى، أو أعلى معنوياً ومادياً في المستوى الأعلى.

---

(1) مازن فارس الرشيد: إدارة الموارد البشرية، (الرياض: مكتبة العبيكان، 2001)، ص ص 752-756.

كما تستخدم نتائج تقييم الأداء فيما يلي[1]:

- تحديد صلاحية الموظف الجديد.
- الاسترشاد بها عند النقل والترقية.
- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية.
- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين.
- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين.

ويتطلب من إدارة الموارد البشرية عند وضعها نظاماً لتقييم أداء العاملين أن تجيب على السؤال الإستراتيجي التالي وبموضوعية عالية[2]: ماذا نقيم في أداء الموظف؟ أو ما هي الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء الموظفين؟.

إن تحديد هذه الجوانب هو الذي يسمي بتحديد معايير تقييم الأداء، إستراتيجياً يعد تحديد هذه المعايير أمراً ضرورياً لنجاح نظام تقييم الأداء لأنها تشكل المرتكز الأساسي الذي ينطلق منه أصحاب العلاقة ولا سيما العاملون ورؤسائهم.

نتعرض فيما يلي لبعض أهم أساليب التقويم التي وردت في أدبيات الفكر الإداري كأساليب وطرق بديله يمكن توظيفها في تقويم كفاءة العاملين في مختلف المنظمات، مع بيان مزاياها وعيوبها:

---

(1) مرجع سبق ذكره، ص ص 580-584.

(2) على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة، دار الغريب للنشر والتوزيع، 2001، ص 199.

1- طريقة قائمة عناصر الكفاءة(1):

تعتمد على تحديد مجموعة من العناصر ذات الارتباط بالأداء والعمل والسلوك يتم توزيعها ضمن مجالات رئيسية ويعطي كل عنصر مجموعة من الدرجات وفقاً لتقدير المقوم، وتكون للمجالات أوزان مختلفة وفقاً لأهميتها وعدد العناصر التي تشملها وتعد المجالات بمثابة معايير تخضع للتقويم، وهو يعتبر تقريراً مغلقاً في معظم أجزائه ومفتوحاً في البعض الآخر كالملاحظات، ومن عيوب هذا النوع من التقويم عدم انطباق العناصر على كافة الوظائف.

2- طريقة الإدارة بالأهداف(2):

تقوم على أساس فلسفة المشاركة في اتخاذ القرار حيث يتفق كل من الرئيس والمرؤوس على أهداف ونتائج متوقعة يعملوا على تحقيقها أو قد يطلب من العاملين وضع الأهداف والعمل على تحقيقها، فالتقييم يتم على أساس الإنجازات التي تحققت وليس على أساس السمات والمميزات الشخصية، ولهذه الطريقة عدة مزايا فهي تأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف، فهي تمنح المرونة والحرية للعاملين ليختاروا الأساليب والطرق التي تمكنهم للوصول لأهدافهم ولا تقيدهم بوسائل وإجراءات معينة، كما أنها تربط بين الوظيفة والأجر المستحق لهذه الوظيفة فهي أساس منح المكافآت للفرد ومن ثم تجعل الفرد على دراية بنواحي الضعف في أرائه ومحاولة العمل على تطويره وتنمي الدافع لدى المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف، ويعاب على هذه الطريقة بأن الأهداف قد تكون غير

(1) سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الثانية: عثمان، دار وائل للطباعة والنشر،2004)،ص 409.

(2) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، (الرياض: دار المريخ للنشر، 2004)، ص 235.

واضحة يصعب قياسها وتستهلك الكثير من الوقت والجهد وأحياناً قد يتحول وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوس فالرئيس يرغب في وضع أهداف طموحة والمرؤوس يرغب في تحديد مستويات منخفضة من الأداء.

3- طريقة تقويم فرق العمل[1]:

فالتقويم يتم على أساس ترتيب المشاركين وفقاً لمعايير محددة، فإذا كان الفريق مكوناً من ستة أعضاء فإن شخص سيكون ترتيبه الأول وآخر سيكون ترتيبه السادس، ويعاب على هذه الطريقة أنها توجد الصراعات بين أعضاء الفريق حيث يحرص كل عضو أن يكون ترتيبه الأول.

4- تقويم الأداء من خلال متلقي الخدمة[2]:

تقوم هذه الطريقة على أساس الاستفادة من وجهة نظر العميل سواء من داخل المنظمة أو من خارجها، حيث يقوم المديرون في المنظمة كل حسب وظيفته بدعوة عدد من العملاء ومقابلتهم للحصول على وجهة نظرهم حول أداء العاملين الذين يريدون تقويمهم ومن ثم إعادة صياغة المعلومات في شكل تقويمات وفقاً للنماذج المستخدمة، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يوسع دائرة المعلومات التي يمكن جمعها عن الموظف ويعاب عليه بأنه يزيد عبء المديرين من خلال المقابلات التي يقومون بها مع العملاء وذلك يستغرق وقتاً طويلاً.

---

(1) عبد الرحمن بن أحمد الهيجان: "من تقويم الأداء الفردي إلى تقويم الأداء الجماعي، الإدارة"، القاهرة، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد 30، العدد 2، أكتوبر 1997، ص ص 32-33.

(2) المرجع السابق، ص 35.

5- طريقة التغذية العكسية 360 درجة لإدارة الأداء(1):

وتسمي بالتقييم متعدد المصادر، ويتم تقييم أداء الموظفين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وتشمل فئات الدعم الفني والدعم العلمي والكفاية التقنية والاستخدام الفعال لعنصر الزمن والاتصال والمبادرة والمرونة وخدمة المستهلك وعلاقات العمل والتقدم وتطوير الذات، ثم يختار الموظف مقيمه من الأفراد غير المتآلفين مع عمله، ويتم مسح شامل من التقارير التي يتم تشكيلها وتحليلها. والتحليل النهائي هو تقرير موجز يلخص تقييمات الفئات المختلفة لتعديل وتنظيم سلوك الموظف.

هـ- علاقة نظم أجور وحوافز وتعويضات الموارد البشرية الإستراتيجية بكفاءة الأداء:

عرفها (Mondy) بأنها "كل ما يحصل عليه العاملين من قبل المؤسسة كعائد على أعمالهم أو خدماتهم التي قاموا بها"(2).

وتعتبر التعويضات من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية حيث أنها تؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعمل المنظمة، وخاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم ثم ربحيتها واستمرار وجودها، ولابد من التمييز بين مفهومين للتعويض وهما المفهوم الضيق ويمثل وجهة نظر تقليدية، والثاني المفهوم ذو البعد الشمولي الذي يمثل المفهوم الحديث.

---

(1) Andrew E.Schwart, Performance Management, U.S.A, Barrons Educational Series., Inc., 2001, p41.

(2) Mondy, R.& Othere, "Human Resource Management", Prentice Hall Upper Saddle River, New Jersey, 9th Edition, 2005.

ويتكون مفهوم تعويضات الموارد البشرية من شقين:

1- تعويض مباشر/ الحوافز المباشرة: ويشمل الرواتب والأجور، الزيادات الدورية على الراتب والأجر، المكافآت المالية، الآجر الإضافي، البدلات النقدية التي يتقاضاها العاملون في المنظمة مقابل جهدهم المبذول فيها أثناء العمل، حيث يرتبط الحصول عليها بالعمل والجهد المباشر.

2- تعويض غير مباشر/ حوافز غير مباشرة: وتشمل المزايا والمنح الأخرى التي تقدمها المنظمة على شكل خدمات لجميع العاملين وتكون مجاناً أو بتغطية جزء من تكلفتها والجزء المتبقي يغطيه العاملون من رواتبهم ومن هذه المزايا الضمان الاجتماعي، التأمين الصحي، حيث لا يرتبط الحصول عليه بالعمل مباشرة.

والحوافز تعرف على أنها: "تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية"[1].

وهي أيضاً: "اكساب الأفراد مستوى الثقة بالنفس التي يجب أن يكون عليها، وذلك للوصول إلى مستوى قدراتهم"[2].

(1) كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997)، ص 102.

(2) فاروق أحمد فرحات، التحفيز وفلسفة المنشأة اتجاه العاملين(الرياض: شركة مطابع نجد التجارية، يناير 1993)، ص12.

ومن وجهة نظر أخرى هي: "استخدام مجموعة من العوامل للتأثير على الأنماط السلوكية للعاملين لتحقيق الرضا الوظيفي الذي يمكنهم من أداء عملهم برغبة وتفاعل"[(1)].

ويعبر عنها بمجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته، وتحقيق مشروعاته وتطلعاته التي يسعى لبلوغها من خلاله[(2)].

ويرتبط مفهوم الدوافع ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الحوافز، فالدوافع مثير داخلي، وقوة تنبع من داخل الفرد تثير فيه الرغبة تدفعه لتوجيه سلوكه وتصرفاته لإشباع هذه الرغبة وتؤثر عليها عدة عوامل مثل: التكوين النفسي للفرد، وثقافة المجتمع، والقيم والأفكار، والتعلم والإدراك، والاتجاهات، بالإضافة للظروف الاقتصادية والاجتماعية، في حين أن الحوافز مثير خارجي يعمل على خلق وتحريك الدافع (المثير الداخلي) ويوجه الأفراد إيجابياً نحو الحصول على الحافز للإشباع، والذي قد يكون على شكل حوافز مادية أو معنوية أو الاثنين معاً.

ويمكن تصنيف الدوافع إلى ما يلي[(3)]:

(1) عبد العزيز مصطفي، المفهوم العصري لإدارة الموارد البشرية، مجلة إدارة العصر، العدد الثاني- مارس 2005، ص 12-13.

(2) محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله، (القاهرة: المنطقة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، ص 2.

(3) طارق السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 20-25.

أ – دوافع ذاتية داخلية:

وتتمثل في الرغبة في تحقيق الأهداف الشخصية والرغبة في تقديم مساهمة جديدة مبتكرة، والرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة، والرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل، والحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

ب- الدوافع البيئية الخارجية:

فقد أدت حدة المنافسة الخارجية إلى تزايد أهمية الإبداع غير أن الواقع الفعلي يبين أن الإبداع في مجالات العمل المختلفة لا يزال مهملاً إلى حد بعيد، لذا فإن إعداد صف ثان من القيادات المبدعة أصبح من أهم متطلبات استمرار المنظمات في مجال الأعمال.

ج- دوافع مادية ومعنوية:

وتتمثل في الحصول على مكافآت مالية، الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة، الحصول على مرتبة علمية مرموقة، الحصول على درجة وظيفية متقدمة، الحصول على قبول الناس ورضاهم، الحصول على رضا اللـه سبحانه وتعالي، خدمة الأمة والوطن.

د- دافع الرغبة في العمل في حد ذاته:

يولد حب العمل لدي الفرد الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها فعند ولادة فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة للإحباط، ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع لدي الفرد لتحقيق هذه الرغبة في العمل.

وبالتالي لا يمكن فهم التحفيز وتطبيقه بنجاح بعيداً عن فهم المؤسسة المصرفية وأنظمتها، ومسار تطويرها من خلال الإستراتيجية، السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، أنظمة العمل وإجراءاته، الموارد البشرية، وذلك في إطار المناخ التنظيمي السائد والبيئة المحيطة بها، واللذان يؤثران ويتأثران بنظام التحفيز، والذي يعتبر محدداً أساسياً في تحقيق كفاءة الأداء.

و - علاقة تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية الإستراتيجية بكفاءة الأداء:

يقصد بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، التحديد المسبق للوظائف أو المستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلها الفرد أفقياً أو رأسياً بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته، وكذلك تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة، أما تعبير تخطيط المسار الوظيفي فيتعلق باختيار الفرد لطبيعة أو مجال العمل، والمنظمة التي سيعمل بها، وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظائف التي سيشغلها وتخطيط الإدارة لمسار الموظف، أما تطوير المسار الوظيفي فيتعلق بمساعدة الفرد على بلوغ أهدافه الوظيفية[1].

ويري البعض أن مفهوم المسار الوظيفي، لن يخرج تصوره عن الخط المرسوم والمحدد، الذي سيتم السير عبره منذ بداية الوظيفة وحتى نهايتها،

---

(1) أحمد سيد مصطفي، مرجع سبق ذكره، ص 298.

ولكن قد يكون في ذلك بعض التبسيط المخل، ومن ثم فالحاجة ماسة إلى محددات، ولقد تراوحت هذه المحددات، عبر مداخل متعددة[1].

ويري آخرون أنه يطلق مصطلح إدارة المسار الوظيفي على الدور الذي تقوم به المنظمة في مجال تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي للعاملين[2].

ويمكن القول بأن المسار الوظيفي هو[3]:

1- مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي.

2- مجموعة المهن التي تتمتع بمسار أو سلم واضح ومنتظم.

3- تاريخ الشخص الوظيفي.... أي جميع الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها.

4- من منظور الفرد نجد أن التعريف الأخير يعبر عن السيرة الذاتية والخبرة الوظيفية على امتداد عمره الوظيفي وبالتالي فإنه يتعامل مع الماضي أكثر مما يتعامل مع المستقبل.

5- من المنظور المهني.. أي محاولة التفرقة بين الوظائف التي تدخل في نطاق المهن مثل المحاسبين الأطباء... الخ والأخرى التي لا تعد وظائف ذات طبيعة مهنية مثل الوظائف الكتابية.

---

(1) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2005، ص256.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 276.

(3) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص 196.

وتركز إستراتيجية إدارة وتطوير المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى، وما يطرأ على هذا العالم بأجمعه من تغييرات وثورات معرفية وتكنولوجية وهناك عدة أسباب تدفع المنظمة للاهتمام بصفة خاصة بتطوير المسار الوظيفي لكافة العاملين لديها منها[1]:

أ – إن المنظمات التي لا تلقي شأنا للاهتمام بالتطوير الوظيفي، ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية، وهذا سينعكس أثره على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم في العمل، وبالتالي على قدرة المنظمة على النمو والاستمرارية.

ب- إن اهتمام المنظمة بتطوير المسار الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم، وكلما أدرك العاملون مدي الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم زاد ولاءهم.

ج- إن تطوير المسار الوظيفي يساعد العاملين أنفسهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين إنتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي قد تؤثر على أساليب الأداء.

د – إن إحساس العاملين بان المنظمة حريصة على تطوير مسارهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية يجعلهم أكثر ارتباطا بها، ويحقق الاستقرار الوظيفي.

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سبق ذكره، ص ص 260-262.

هـ- إن وجود برامج لتطوير المسار الوظيفي للعاملين يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهارات الأفراد وجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثل التغير في أساليب وطرق العمل.

و - زيادة إنتاجية العاملين إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع اهتماماتهم واستعداداتهم وتشبع رغباتهم، وبالتالي تخفيض تكلفة العمالة بالمنظمة وزيادة قدرتها على المنافسة.

وهناك خمس مراحل أساسية يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية، وهي كما يلي[1]:

1- مرحلة الاستكشاف:

تبدأ هذه المرحلة لدي الكثير من الأفراد قبل الدخول إلى العمل وتنتهي في الغالب في سن 25سنة أي بداية الانتقال من الدراسة إلى العمل، وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد بتجميع المعلومات المتعلقة عن الوظائف والمهن ونوعيات العمل من الزملاء والأصدقاء والعائلة والمدرسة ووسائل الأعلام.

2- مرحلة التأسيس (بداية المسار):

تبدأ هذه المرحلة بالاتصال بمؤسسة أو مؤسسات يتوقع الفرد أن يعمل بها، واستعراض الفرص الممكنة للتوظف والمفاضلة فيما بينها إن تعددت، ثم اختيار وظيفة يتقدم لشغلها وعندئذ يحصل على وظيفته الأولى،

(1) Lioyd L, Byars, Ph. D. And Leslie W, Rue, Human Resource Management, New York, Mccraw-Hill, Inc, 2004 Pp. 226-278.



ويتلقي الفرد في هذه المرحلة التدريب ويسعي لأن يكون مقبولاً بين أقرانه وزملائه والتعلم من أخطائه، وتحسين أدائه، ويحاول الفرد في هذه المرحلة توطيد أقدامه في الوظيفة التي شغلها والمنظمة التي انضم إليها.

3- مرحلة وسط المهنة (منتصف المسار):

في هذه المرحلة يتم بناء بعض الأسس لعمل الفرد كأن يعمل أو يفترض أن يعمل بدون أخطاء حيث أن تطبيق الجزاءات يكون واضحا على أية أخطاء تحصل في هذه المرحلة، ويفترض فيها أن يكون فهم الفرد وإدراكه لعمله ومتطلباته عالياً، لذلك فلابد من إتاحة الفرصة للأفراد الأكفاء في تقلد مهام ومسئوليات ومكافآت بدرجة كبيرة. أما الذين لا يحققون نجاحا في هذه المرحلة فلابد من إعادة تقييم أدائهم أو تغيير أعمالهم.

4- مرحلة المسار المتأخر:

عند نجاح الفرد في المرحلة السابقة وانتقاله إلى هذه المرحلة يتمتع الفرد بوقت معين من الراحة، كما أن دوره في العمل في هذه المرحلة يتركز في تعليم الآخرين ونقل معارفه وخبراته التي اكتسبها خلال السنوات السابقة إلى الأفراد العاملين الجدد أي يلعب الفرد في هذه المرحلة دور الموظف الأكبر.

5- مرحلة الانحدار (نهاية المسار):

تعد هذه المرحلة هي الأخيرة في الحياة المهنية للأفراد، وتعد أكثر شدة وصعوبة على الأفراد الذين حققوا نجاحا مستمرا في حياتهم في المراحل

السابقة أما بالنسبة لمن كان أداؤهم فقيراً أو متواضعا متناقصا عبر سنوات الحياة العلمية، فقد يسعدون بنهاية المسار.

ومسئولية إدارة وتطوير المسار الوظيفي هي مسئولية مشتركة بين الأطراف الثلاثة (الفرد- المدير- المنظمة)، وذلك كما يلي[1]:

1- دور الأفراد في تطوير المسار الوظيفي:

يمكن إظهار الدور الذي يلعبه الفرد في تطوير المسار الوظيفي من خلال المهام التالية:

أ – أن يقتنع الفرد بمسؤوليته عن تنمية مساره الوظيفي.

ب- القيام بتقييم اهتماماته وقيمه ومهاراته.

ج- البحث عن المعلومات الوظيفية والموارد التي تمكنه من أداء وظيفته.

د – صياغة الأهداف ووضع الخطط الوظيفية.

هـ- البحث في فرص التطوير الممكنة.

و – التحدث مع مديره المباشر عما قد يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي.

ز – التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية.

2- دور المديرين في تطوير المسار الوظيفي:

يلعب المدير دوراً مهماً في تسجيل تطوير المسار الوظيفي للمرؤوسين، وأولاً وقبل كل شئ فإن المدير يجب أن يعمل كعامل محفز وأن

---

(1) راوية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، إسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص ص 304-308.

يظهر للموظف كيف يبدأ العملية، ثم يساعد الموظف عقب ذلك في تقييم النتائج. ويمكن إظهار الدور الذي يلعبه المدير في ذلك من خلال المهام التالية:

أ – توفير معلومات مرتدة فورية عن مستويات أداء الفرد.

ب- تخصيص مهام تنويه للفرد وتقديم الدعم اللازم له وتوضيح الأهداف المطلوبة منه تحقيقها (الدور التوجيهي).

ج- المشاركة في مناقشات تنمية المسار الوظيفي.

د – دعم وتأييد خطط تنمية وتطوير الموظفين.

هـ- ملاحظة أية اختلالات تحدث في التوافق بين الفرد والمنظمة، وتقديم النصح والخبرة للفرد في اتجاه محدد.

و – إعداد النصح والإرشاد ومساعدة الأفراد في حل المشاكل التي تعترض أداءهم وتهيئة التسهيلات المناسبة لتطوير الأداء في المواقع الوظيفية المختلفة في المنظمة (الدور الاستشاري).

ز – تحديد معايير التقويم ومناقشتها مع الأفراد العاملين ومن ثم تحديد إجراءات التنفيذ اللازمة (الدور التقويمي).

3- دور المنظمة (الإدارة العليا) في تطوير المسار الوظيفي:

يمكن إظهار الدور الذي تلعبه المنظمة في تطوير المسار الوظيفي من خلال المهام التالية:

أ – توفير فرص التدريب والتعلم والتطوير اللازمة لإكساب الفرد المهارات التي تمكنه من أداء واجباته بنجاح.

ب- توفير المعلومات عن المسارات الوظيفية المتاحة للأفراد.

ج- مراقبة ضمان حدوث خطط تطوير المسار الوظيفي.

د – تقديم تشكيلة متنوعة من الخيارات الوظيفية لدي الأفراد والتي تحقق توقعاتهم وطموحاتهم الوظيفية.

هـ- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم الوظيفية.

و – تقييم دور المديرين في تحقيق النجاح لعملية تطوير المسار الوظيفي.

ز – تقديم الاستشارات المهنية من خلال توفير استشاريين مدربين ومتخصصين في العمل مع العاملين الذين يحتاجون إلى مساعدة في الجوانب الوظيفية.

وتعتمد عملية إدارة وتطوير المسار الوظيفي على وصف وتوصيف الوظائف ومحتوياته بطاقة الوصف الوظيفي والتي يمكن تعريفها بأنها وثيقة رسمية تبين طبيعة الوظيفة وحدودها والمهام والمسؤوليات المتوقعة من شاغل الوظيفة والصلاحيات المنوطة به وشروط شغل الوظيفة من مؤهلات علمية وخبرات عملية مطلوبة.

وإن علاقة إستراتيجية إدارة وتطوير المسار الوظيفي بكفاءة الأداء من الممكن أن تحقق نجاحاً كبيراً في كثير من المنظمات، وفي نفس الوقت قد تحقق إخفاقاً في البعض الآخر، هذا بالإضافة إلى أن التكلفة العالية في التطبيق، وإلى جانب عدم توافر أساس نظري مناسب متفق عليه، وإلى أن العاملين يحصلون تلقائياً على ما يردون (أي أن بعضهم يختار الأعمال الروتينية النمطية)، ويؤكد كثير من الباحثين والمفكرين على أهمية وضرورة الأخذ في الحسبان الظروف والمتطلبات الواجب توافرها لزيادة إمكانية نجاح

إستراتيجية إدارة وتطوير المسار الوظيفي، ومن بينها ما يتعلق بالفرد المعني بإدارة مسار الوظيفي، والبعض الآخر يتعلق بالموقف وظروف العمل بنفسه، وذلك كما يلي[1]:

1- إدراك الفرد لعمله:

قد ينظر الفرد إلى عمله الحالي بالمقارنة مع الوصف الموضوعي لخصائص العمل، فيري بعض الأفراد الأعمال التي تعتبر ظاهرياً أعمالاً روتينية هي بالنسبة لهم أعمالاً غنية، والعكس صحيح، لذا وقبل البدء في تطبيق إستراتيجية إدارة وتطوير المسار الوظيفي يجب بحث الكيفية التي يري بها الفرد عمله الحالي، فإذا ما وجد أن الفرد يري عمله الحالي معقد ويشكل تحديا له، فإن المزيد من إثراء العمل قد يؤدي إلى نتائج عكسية.

ومن المهم أيضاً التأكد من استعداد الفرد نفسه لأي تغيير في تصميم وظيفته ومدى تقبله لهذا التغيير، ومن العوامل الأخرى المتعلقة بالفرد أن هناك من الأفراد لديهم درجة عالية من الحاجة للإنجاز فيستجيبون لإستراتيجية إدارة وتطوير المسار الوظيفي بشكل أفضل من أولئك الأفراد الذين لديهم درجة أقل من الحاجة للإنجاز.

2- العوامل الموقفية:

من العوامل التي تؤثر في فاعلية تطبيق إستراتيجية إدارة وتطوير المسار الوظيفي هو مدى الإثراء الذي يتضمنه العمل الحالي، إذ إن أي عمل يمكن إثراؤه إلى درجة معينة، وبعدها فإن أي زيادة في الإثراء قد يؤدي إلى

---

(1) سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 409-411.

نتائج عكسية، والذي من شأنه إرباك الفرد نتيجة المزيد من التنوع والتعقيد في العمل مما قد يشعره بالإحباط لعدم قدرته على إنجازه، وبالتالي عدم كفاءته، وهكذا تكون إستراتيجية إدارة وتطوير المسار الوظيفي ضارة، وأيضاً فإن مدي رضاء الفرد في المصارف عن العوامل الخارجية للعمل (الراتب، وظروف العمل، والاستقرار الوظيفي،وغيرها) يحقق أفضل نجاح لإستراتيجية إدارة وتطوير المسار الوظيفي.

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

س1: أذكر أهم العوامل الإستراتيجية والعناصر البيئية المؤثرة مع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة؟

س2: أذكر أهم مؤشرات ومقاييس كفاءة الأداء خاصة في مجال الموارد البشرية.

س3: ماذا يعني مفهوم قياس الأداء المتوازن؟ وما هي أبعاده؟ مع شرح كل منها؟

س4: كيف تكون علاقة التخطيط الإستراتيجي بأنشطة إدارة الموارد البشرية؟

س5: عرف كل مفهوم من المفاهيم والمصطلحات التالية:

1- JI T

2- TQM

3- ROI

4- ROS

5- EPS

6- H.R.M.

7- B.S.C.

8- Performance Management

المراجع والهوامش

- **المرجع الرئيس ويتصرف من:**

– عادل بكر عبد اللـه الغلاييني، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره على كفارة المصارف دراسة ميدانية بالتطبيق على البنوك في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال "تحت إشراف المؤلف" كلية التجارة جامعة قناة السويس، 2014.

- **مراجع أخري:**

1- د. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2009،2015.

2- د. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر، 2009.

3- د. سيد محمد جاد الرب، إدارة الأعمال الدولية، القاهرة، مكتبة الأكاديمية، 2010.

4- Derela Torrington, ex. Al., Human Resource Management, New York, Prentice Hall, 2008.

5- Paul R. Niven, Balanced Scorecard Step Ly Step, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2006.

6- Byars, L.l. & Rule, L.W., Human Resource Management, New York, McGraw Hill, Inc. 2004.

الفصل الخامس
دور التخطيط الإستراتيجي
في تحقيق التميز التنافسي

مقدمة:

يعتبر مفهوم الإستراتيجية مفهوماً قديماً في الفكر البشري. حيث استخدام مصطلح Strategia في الحضارة اليونانية القديمة لتعني علم الجنرال[1] وترتبط جذور الإدارة الإستراتيجية بالإستراتيجيات العسكرية في القرن الثامن عشر. والتي كان جل اهتمامها هزيمة الأعداء، والوصول إلى النتائج المرغوبة دون الاهتمام بالوسائل، وحاول الرواد الأوائل تأصيل مفهوم الإستراتيجية ليكون سائغاً بصورة ما في العلوم الإدارية، وذلك بعد أن تمت استعارته من العلوم والفنون العسكرية. ولأن التجربة حديثة فقد كانت المحاولات متعددة لتحديد اتجاه بوصلة هذا الوفد الجديد، فظهر مصطلح الإدارة الإستراتيجية وبرزت فيه أسماء علماء أمثال أنسوف Ansof، وبورتر Porter وشاندلر Chandler ومنتزبرج Mintzberg وغيرهم[2]. وهو ما دفع إدارة منظمات الأعمال إلى أن تقتبس هذا التوجه من الإستراتيجيات العسكرية، وتسخره في سعيها الدؤوب لتعظيم أرباحها[3].

---

(1) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص15.

(2) عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999، ص33.

(3) Price, Leigh, A Transdisciplinary Explanatory Critique of Environmental Education. Un published Doctoral thesis, Rhodes University,2007, P.52.

أما حديثاً فتعود جذور الإدارة الإستراتيجية إلى العقد الثاني من القرن العشرين، عندما أدخلت جامعة هارفارد Harvard university سياسات الأعمال ضمن المساقات التي تدرسها، بهدف تدريب طلابها على المهارات القيادية، ثم أصبح مساق الإدارة الإستراتيجية يدرس في عدد كبير من الجامعات الأمريكية[1]. وبدأ اهتمام رجال الأعمال والباحثين به منذ تلك الحقبة، ليتطور، بعد ذلك، كعملية ناضجة متتابعة تسير بشكل خطي لتربط الماضي بالحاضر، ولتخرج المنظمات من نطاق التخطيط التقليدي إلى نطاق التخطيط الإستراتيجي المعتمد على التنبؤ المستقبلي[2].

ويتناول هذا الفصل العناصر الرئيسية التالية:

أولاً : الإدارة الإستراتيجية.

ثانيـــــــــاً: التخطيط الإستراتيجي.

ثالثـــــــــاً: الميزة التنافسية.

رابعـــــــــاً: دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز التنافسي.

خامساً: نموذج مقترح لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية.

---

(1) Hambrick, Donald & CHEN Ming- Jer. New Academic Fields as Admittance Seeking Social Movement: The Case of Strategic Management. Academy of Management Review, Vol. 33 No. 1, 2008, P.38.

(2) Gates, Robert V. Strategic Management of Navy R&D Laboratories: An Application if Complexity Theory. Un published, 2003, P.40.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية:

أ – مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لم يتفق الباحثون على تعريف شامل ومحدد لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، فمن خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة يجد الباحث اختلافاً في مفهوم الإدارة الإستراتيجية لدى الباحثين والذي يستعرضه من خلال الجدول (1) التالي:

جدول رقم (1)

مفهوم الإدارة الإستراتيجية

السنة	الباحث	المفهوم
2007	Kinicki & Williams	العملية التي يندمج فيها المديرون من جمع أجزاء المنظمة لصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
2007	Flouris & Dostaler	هي عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، وتقييمها، والعمل على ربط مكوناتها بالعملية الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والرقابة)
2008	Daft	هي التخطيط الإستراتيجي الذي يتضمن مجموعة القرارات والإجراءات المتبعة في صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها لتحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها وصولاً إلى الأهداف الإستراتيجية
2008	Wheelen & Hunger	مجموعة القرارات الإدارية والإجراءات التي تأتي تحدد أداء المنظمة بعيد الأمد
2008	نعمة الخفاجي	سلسلة من القرارات الإستراتيجية التي تأتي انعكاسا لنطاق التفكير الإستراتيجي، وترجمة للآفاق المستقبلية.
2010	سيد جاد الرب	العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد اتجاه وأداء المنظمة في الآجل الطويل وذلك للتأكيد على الصياغة الجيدة والتنفيذ الفعال والتقييم المستمر للإستراتيجية المحددة.

ويري الباحث أن الإدارة الإستراتيجية مفهوم واسع وشامل ولا يمكن اختصاره في عملية أو قرار على مستوى المنظمة، فهي مجموعة من العمليات والقرارات التي تحدد مسار واتجاه المنظمة على المدى البعيد مع الاستمرار في التقييم لهذه العمليات والقرارات.

ب- أهمية الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال:

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدى إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تُجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية[1]، ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد من أهمها:

1- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.
2- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
3- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
4- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
5- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدى إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عن قيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدي مديري المنظمة.

(1) ناديا العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص439.

6- ينمي القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المديرين ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها[1].

ج- تحديات الإدارة الإستراتيجية:

تواجه منظمات الأعمال مجموعة تحديات مترابطة ومتفاعلة معاً، ناتجة عن تسارع التغير البيئي، وأتساع درجة التعقيد، وعدم التأكد، الأمر الذي زاد حاجة المنظمات أن تتوجه للعمل إستراتيجيا للتعامل مع التحديات ومواجهتها، وهذه التحديات ما هي إلا نتاج الإبداع والتجديد والصراع في بيئة المنافسة الإستراتيجية[2].

وتتمثل تحديات الإدارة الإستراتيجية فيما يلي:

1- العولمة Globalization:[3] أن الوصول إلى العالمية من أهم تحديات الإدارة الإستراتيجية، فحتى تصل المنظمات إلى مرحلة اقتصاديات الحجم الكبير، وتخفيض التكاليف، وبالتالي الأسعار، والوصول إلى الميزة التنافسية، فهي بحاجة إلى الانطلاق إلى العالمية.

2- التجارة الإلكترونية E- commerce: شكل استخدام الانترنت تحدياً كبيراً للمديرين الإستراتيجيين للتحول عن الأساليب التقليدية في العمل[4]،

(1) مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية، 2000، ص481.

(2) Dess, Gregory G. Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B. Strategic Management: Texts an Cases. 3rd ed. Boston: Irwin McGraw Hill, 2007, P. 25.

(3) Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. Strategic Management and Business Policy: Concepts & Cases. 11th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2008, P. 6.

(4) Pride, William M. Hughes, Robert J. & Kapoor, Jack R. Business. 8th ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 2005, P. 201.



وفي إبرام المعاملات التجارية، وفي أسلوب التعامل مع الزبائن والموردين، حيث تغيرت أسس المنافسة، وتحول مفهوم سلسلة القيمة ليتم عقد أشكال جديدة من المعاملات التجارية الإلكترونية[1]. سواء أكان ذلك مع المستهلكين أم مع منظمات الأعمال[2].

3- التكنولوجيا Technology: وتستخدمها جميع المنظمات مهما كان حجمها أو نوعها أو موقعها[3]، فقد أدي التسارع الكبير في التغير التكنولوجي إلى زيادة أهمية امتلاك المنظمات للقدرات الابتكارية، إذا ما هي أرادت مواكبة تلك التطورات والتغيرات، وتسعي للبقاء في وضع تنافسي[4].

4- ثورة المعلومات Information Revolution: تنتشر المعلومات بوتيرة متسارعة في جميع أنحاء العالم، فهي متاحة للجميع، وفي وقت واحد، الأمر الذي شكل تحدياً أمام إدارة المنظمات لصياغة إستراتيجيات تستمر من خلالها المعلومات المتاحة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة[5].

5- رأس المال الفكري Intellectual Capital: متمثلاً فيما تملكه الموارد البشرية من مهارات ومعرفة، والتي أصبحت مصدراً أساسياً لخلق القيمة

(1) Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. Op. cit, P. 8.0

(2) Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. Management Information System: Managing the Digital Firm. 8th ed., New Jeresey: Pearson Prentice Hall, 2004, P.118

(3) Richard L. New Era of Management. 2nd ed. Australia: Thomson South- western, 2008, P. 178.

(4) Dess, Gregory G. Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan B, Op. cit, P. 260.

(5) Coutler, Mary. Strategic Management: In Action. 3rd ed . New Jersy: Pearson Prentice Hall, 2005, P.38.

للزبائن وتقديم السلع والخدمات الجديدة، وتمييز المنظمة عن منافسيها، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامه(1).

د – مراحل الإدارة الإستراتيجية:

ومرت الإدارة الإستراتيجية بأربع مراحل، تعكس كل منها افتراضات حول البيئة، وحول التوجهات المستقبلية، وكيفية التعامل معها، وكانت المراحل الأربع كما يلي(2):

1- المرحلة الأولى:

مرحلة التخطيط المالي Financial Planning: وهي المرحلة التي تتضمن إعداد المنظمة للموازنات المستقبلية لمختلف أنشطتها، معتمدة على البيانات والمعلومات المستمدة من بيئتها الداخلية.

2- المرحلة الثانية:

مرحلة التخطيط المبني على التنبؤ Forecast- based Planning: وذلك من خلال عملية التخطيط لأكثر من عام، حيث يتم الاعتماد على

---

(1) Ibid, P. 26

(2) يمكن الرجوع إلى المصادر التالية:

- Gates, Robert V. Op. cit, P. 39.
- شوقي ناجي جواد، إدارة الإستراتيجية، عمان: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000 ص30-31.
- عبد العزيز صالح، بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص ص80-81.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. Op. cit, P. 4.

المعلومات الداخلية للمنظمة، بالإضافة إلى المعلومات عن البيئة الخارجية، للوصول إلى توافق ما تقدمه الموازنات الخاصة بالمنظمة الواحدة.

3- المرحلة الثالثة:

مرحلة التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning: وتمكن هذه المرحلة المنظمة من زيادة استجابتها للتغيرات في بيئتها الخارجية، وقوى المنافسة، من خلال الاستعانة بالتفكير الإستراتيجي ومشاركة المستويات الإدارية في المنظمة في هذه العملية.

4- المرحلة الرابعة:

مرحلة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management: وتظهر أهمية هذه المرحلة عندما تدرك إدارة المنظمات أن أفضل الخطط الإستراتيجية قد تفشل إذا لم يتوفر لها الدعم والالتزام والمدخلات المناسبة من قبل جميع إدارات المنظمة، ومن أقسامها ودوائرها في القضايا المتعلقة بعملية تنفيذ الإستراتيجية وتقييمها، والرقابة عليها.

وأضاف بعض الباحثين[1] مرحلة خامسة ظهرت في عقد تسعينات القرن العشرين تجسدت بالتفكير الإستراتيجي Strategic thinking.

(1) Hunter, Paul & O'Shannassy Timothy. Contemporary Strategic Management Practices in Australia: "Back to the Future" to the 2000s. Singapore Management Review, Vol. 29. No. 2, 2007, P. 22.

هـ- مكونات الإدارة الإستراتيجية:

أوضح العديد من الباحثين أن الإدارة الإستراتيجية بشكل عام تمر بمرحلتين رئيسيتين وهما: مرحلة التخطيط الإستراتيجي ومرحلة التنفيذ الإستراتيجي وأن كل من هاتين المرحلتين تمر بمجموعة من الخطوات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (1) حيث أن الخطوتين 1و2 تمثلان التخطيط الإستراتيجي، أما الخطوتين 3و4 تمثلان التنفيذ الإستراتيجي.

شكل رقم (1)

مكونات الإدارة الإستراتيجية

1	2	3	4
التحليل البيئي	صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية	الرقابة على الإستراتيجية
البيئة الخارجية فرص ومخاطر	رسالة المنظمة	البرامج التنفيذية	تقييم الأداء
	الأهداف	الموازنات	
البيئة الداخلية نقاط قوة وضعف	الخطط	الإجراءات	المتابعة
	السياسات		

تغذية راجعة

المصدر: أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 11.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي Strategic Planning:

فرضت الاتجاهات الحديثة في المنافسة على إدارة منظمات الأعمال أن تعيد النظر، ليس في مضمون خططها فحسب، وإنما في عملية التخطيط

برمتها لتتجه نحو التخطيط الإستراتيجي[1]. واعتمدت المنظمات في عملية التخطيط الإستراتيجي على التفكير الإستراتيجي، في رؤيتها للصورة الكلية لمستقبلها على الأمد البعيد[2]، وأضحى هذا التزاوج بين كل من التفكير والتخطيط الإستراتيجيين ضرورة ملحة، خاصة في ظل اتجاه المنظمات نحو العالمية، وتسارع التغير التكنولوجي[3]. فالتخطيط الإستراتيجي ما هو إلا عملية تهتم بتحليل وصياغة وتشكيل الأنظمة والإستراتيجيات في الوقت الذي يكلل فيه التفكير الإستراتيجي تلك العملية باستخدام الحدس والتفكير المبدع والخلاق المتوطن بالموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية، وتوليفها معاً بطريقة تخدم التخطيط الإستراتيجي[4].

أ - مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

أورد الباحثين مفاهيم متعددة ومتنوعة التخطيط الإستراتيجي، فمن خلال استعراض الدراسات العلمية المتخصصة نجد اختلافاً في المفهوم لدي الباحثين نستعرضها من خلال الجدول (2) على النحو التالي:

(1) Dibrell, Clay Down, Jon & Bull, Lyndall Dynamic. Strategic Planning: Achieving Strategic Flexibility Through Formalization. Journal of Business management, Vol. 13 No.1, 2007, P. 21.

(2) Daft, Richard L. Op. cit, P. 238.

(3) Skrt, Branka & ASntoncic, Bostjan. Strategic Planning and Small Firm Growth: An Empirical Examination. Managing Global Transition, Vol. 2, Fall, 2004, P. 107.

(4) Vinces, Jorge Juan Zavala. Individual Strategic Thinking as a Facilitator of Organizational Absorptive Capacity: An Examination of New Product Development Projects. Un Published Doctoral Thesis, University of Ramon Liull. Barcelona, Spain, 2007, P. 30.



جدول رقم (2)

مفاهيم التخطيط الإستراتيجي

السنة	الباحث	المفهوم
2002	القطامين	عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها الإستراتيجية للمرحلة القادمة
2003	Dixon	الدليل الذي تسترشد به المنظمة للوصول للهدف المنشود مع مراعاة التغيرات المستمرة في بيئتها
2005	Poster	عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف يفوقه قيمة ويفوقه قدرة على الأداء
2005	Pride& Kapoor	عملية يتم من خلالها تحديد الأهداف التنظيمية وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.
2006	Hung	العملية التي يتم من خلالها إحداث متكامل بين أهداف وسياسات ونشاطات المنظمة والعمل على دمجها معاً في كيان واحد متماسك
2008	نيفيل	الإدراك الواضح للمكانة التي تحتلها المنظمة في الوقت الحالي وجمع المعلومات التي تستطيع أن تحدد من خلالها المكانة التي يجب أن تصل إليها في المستقبل
2008	Fred	مجموعة سهلة التمييز من الأنشطة تتضمن تطور واسع للخطط والأفعال وبشكل جوهري لإنجاز الأهداف وتطور لرسالة المنظمة وإستراتيجيتها

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات ذات العلاقة

ويري الباحث أن التخطيط الإستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها وضع الإطار الكامل لمستقبل المنظمة في ظل العوامل التنافسية الخارجية والداخلية للمنظمة.

ب – أهمية التخطيط الإستراتيجي:

حتى تتمكن منظمات الأعمال في وقتنا الحاضر من النجاح، ينبغي أن تـتمكن من اقتناص الفرص واستثمارها حيثما كانت، وهو ما يتطلب من إدارة تلـك المـنظمات معرفة كاملة وواضحة عن رؤية المنظمة ورسالتها وأهـدافها وجوانـب قوتهـا وجوانـب ضعفها، ومعرفة كيفية صياغة الخطط من أجل البقاء والديمومة في ظـل بيئـة شـديدة المنافسة ويعتبر التخطـيط الإسـتراتيجي الأداة الأهـم التـي تـساعد إدارة المـنظمات في مواجهتها[1].

وتبرز أهمية التخطيط الإسـتراتيجي في رسـم التوجـه المـستقبلي للمنظمـة، إذ يضع إدارة المنظمات أمام عدد من التساؤلات المفتوحة المتعلقـة بالمـستقبل، والبحـث عن حلول محتملة لها[2] فيسعي إلى إيجاد توازن بين المنظمة وبيئتها، والمحافظـة عـلى ذلك التوازن على الأمد البعيد[3].

ج – متطلبات تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال:

أدت المنافسة الشديدة والتطـورات التكنولوجيـة الـسريعة في بيئـة منظمات الأعمال إلى ظهور مخاطر جديدة تتمثل في صعوبة التنبؤ بكيفيـة تحقيق النمو، خصوصاً أن مفهوم التخطيط الإستراتيجي يعتمد عـلى التنبـؤ

---

(1) Ball, Donald A., et all. International Business: The Challenge of Global Competition. 11th ed Boston: Irwin McGraw Hill, 2008, P. 464.

(2) Skrt, Branka & Asntoncic, Bostjan, Op. cit, P.111

(3) Poster, Theodore H. & Streib, Gregory, Op. cit, P. 46.



بمستقبل المنظمات، وتزداد هذه المخاطر في بيئة الأعمال التنافسية التي تعتمد في عملياتها وأنشطتها على التكنولوجيا مثل شركات الاتصالات.

وللتغلب على هذه الصعوبات يري الباحث ضرورة قيام هذه المنظمات بخطوة مهمة قبل تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي بمكوناته المختلفة تقوم على توفير بعض المتطلبات والتي يمكن تلخيصها في التالي:

1- القيادة الإستراتيجية: أحدي المصادر والموارد الجوهرية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال قدرتها على إحداث التغيير الإستراتيجي والذي يكون قادراً على إحداث التكيف التنظيمي في ظل متطلبات العولمة وآثارها المتنوعة والمعقدة[1].

2- الموارد البشرية المتميزة: أهمية الموارد البشرية تكمن في الالتزام بأخلاقيات العمل والإنتاجية من أجل تقديم الخدمة الأفضل للعملاء، وضرورة امتلاك المعرفة والمهارة البشرية من أجل تحقيق التغييرات التي تحتاجها المنظمات لتحقيق الميزة التنافسية.

3- التكنولوجيا المتقدمة: تساعد التكنولوجيا المتقدمة على مرونة وفاعلية الإستراتيجية وكذلك القدرة على تطوير الخدمات من حيث الجودة العالية وقلة التكلفة وسرعة الاستجابة للعملاء.

4- هيكل تنظيمي مرن: إن الاستجابة للتطوير التكنولوجي السريع في ظل المنافسة الشديدة يتطلب وجود هيكل تنظيمي أكثر فاعلية وكفاءة يساعد

(1) سيد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الفجر، 2013، ص 1.

في إعطاء مرونة أكثر في تطوير الإستراتيجية وكذلك وزيادة الابتكار وتقليل الوقت في اتخاذ القرارات بما يساعد على نجاح الأعمال(1).

د - مكونات وعناصر عملية التخطيط الإستراتيجي:

تبدأ عملية التخطيط الإستراتيجي بقيام إدارة المنظمات بتحليل موقفها الحالي في ظل رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها وإستراتيجياتها، بتزامن مع تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، وبتكيف مع التغيرات والمستجدات فيها(2)، وتفصيل خطوات تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي على النحو التالي:

❖ **مرحلة التحليل البيئي Environmental Analysis:**

أطلق علية بعض الباحثين مسمي التحليل الإستراتيجي(3). حيث تعتبر عملية التحليل البيئي العنصر الأهم في عملية التخطيط الإستراتيجي(4). وانطلقت أهمية التحليل البيئي من حقيقة أن المنظمة لا تعمل في فراغ(5) إنما هي نظام مفتوح، يؤثر بالبيئة المحيطة(6)، وعرف بعض الباحثين التحليل البيئي بأنه عملية مراقبة، وتقييم، وجمع المعلومات من بيئتي المنظمة الخارجية والداخلية، وتقديمها إلى متخذي القرارات الإستراتيجية في المنظمة،

(1) بلال السكارنة، إستراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء لشركات الاتصالات في الأردن، دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص60.

(2) Daft, Richard L. Op. cit, P. 246

(3) هاني حامد الضمور وأحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان، جامعة القدس المفتوحة، 2006، ص 81.

(4) Poster, Theodore H. & Streib, Gregory, Op. cit, P. 46.

(5) Buchanan, David & Huczynski Andrzej. Organizational Behaviour: An Introductory Text, 5th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times. 2007, P.35.

(6) Coulter, Mary, Op. cit, P. 66.



بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات الرئيسية التي تواجه المنظمة لتتمكن من صياغة الإستراتيجيات لاستثمار الفرص، وتفادي التهديدات[1].

وقد تناولت الأدبيات مرحلة التحليل البيئي من خلال عدة مداخل جاءت كالتالي:

- **مدخل تحليل نقاط (القوة والضعف) (الفرص والتهديدات) SWOT Analysis:**

يعتبر هذا المدخل أحد المداخل الشائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي، بشقيه الخارجي والداخلي، إذ يؤدى وظيفة مزدوجة، ما يميزه عن مداخل التحليل البيئي الأخرى، التي تتعلق إما بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي [2]. ويهدف تحليل SWOT إلى إيجاد التواؤم بين الموارد الداخلية، متمثلة بنقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weakness، والأوضاع الخارجية متمثلة بالفرص Opportunities، والتهديدات Threats، بحيث يتم تعظيم نقاط القوة لاستثمار الفرص المتاحة، وتحجيم نقاط الضعف لتلافي التهديدات والمخاطر[3].

---

(1) Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. Op. cit, P. 10.

(2) Hung, Luu Nguben. Using SWOT Analysis to Understand the Institutional Environments: A Guide from Can The University, Vol. 18, 2006, P. 2.

(3) Pearce, John A. & Robinson Richard B. Jr. Strategic Management, Formulation, Implementation & Control of Competitive Strategy 9th ed. Boston, McGraw Hill Irwin, 2005, P.166-167.

● **مدخل تحليل البيئة الخارجية:**

البيئة الخارجية للمنظمة مفهوم واسع يمتد ليشمل جميع الأطراف لتي تتعامل مع المنظمة أو تؤثر في أفعالها وقراراتها[1]، وتتكون بيئة المنظمة العامة من General Environment تتكون من القوي السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والتكنولوجية، والبيئية، والتشريعية[2]، وأضاف بعض الباحثين[3] القوي الديموغرافية والقوي العالمية.

وتشمل البيئة الخارجية كذلك بيئة المتعاملين، حيث تتكون من مجموعة المنظمات والأفراد والقوى التي تتفاعل بصورة مباشرة مع عمل المنظمة [4]، مثل العملاء والمنافسين والمزودين والموزعين والحلفاء الإستراتيجيين، والاتحادات العمالية، والمجتمعات المحلية والمقرضين والمشرعين والإعلام وغيرهم من أصحاب المصالح[5].

❖ **تحليل المنافسين Competitors Analysis:**

يطلق على هذا المفهوم أيضاً الاستخبارات التنافسية Competitive Intelligence حيث تعتمد عليها المنظمة اعتماداً كبيراً في صياغة

(1). سيد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، دار الفجر ، 2010، ص 15

(2) Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard. Exploring Corporate. Strategy: Tex and Cases, 7th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times. 2006, p. 65

(3) Dess, Gregory G. Lumpkin, G.T. & Eisner, Alan B. Op. cit, pp. 50,56.

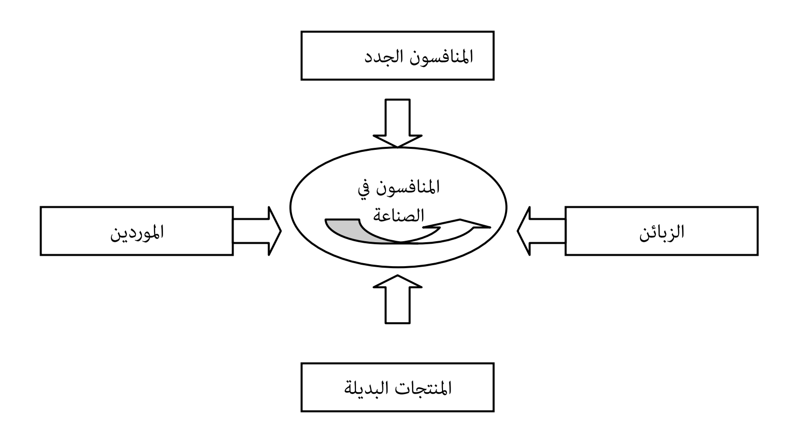
(4) أحمد القطامين، مرجع سابق ص 59.

(5) Kinicki, Angelo & Williams, Brian K. Management: A Practical Introduction. 2nd ed Boston: McGraw Hill Irwin, 2006, PP:71-73.



إستراتيجياتها[1]. وتعرف بأنها عملية مراقبة تهدف إلى تحديد من هم المنافسون، والتنبؤ بتحركاتهم، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم[2]. ويمكن تحليل المنافسة من خلال تحليل القوى الخمس لبورتر Porter (الشكل رقم 2) حيث تمكن المنظمة من تحديد مصادر المنافسة، ضمن الصناعة أو القطاع الذي تعمل به، وتحليل عوامل نجاحها في مواجهة كل واحدة من القوي: الدخلاء الجدد، وتهديد السلع أو الخدمات البديلة، والقوى التفاوضية للمشترين، والقوى التفاوضية للمزودين، والمنافسة بين المنظمات القائمة[3].

الشكل رقم (2) نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة



Source: Michel, Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New, 1985, York: The Free Press

---

(1) Johnson, lan. Strategic Conversation: Defining, Measuring, and Applying the Construct in Organizations. Unpublished Doctoral Thesis, School of Psychology, Griffith University, 2005, P.15.

(2) Williams, Chuck. Management. Australia: South Western College Publishing- Thomson Learning, 2002, P.54.

(3) Daft, Richard L. Op. cit, P. 251.

❖ **تحليل الجماعات الإستراتيجية Strategic Groups:**

هي مجموعة من المنظمات التي تعمل ضمن صناعة واحدة ممن تتشابه في خصائصها، وتتبع نفس الإستراتيجيات، أو تتنافس بالاعتماد على ذات الأسس[1]، ويساعد تحليل الجماعات الإستراتيجية المنظمات في تعريف الحدود التي تستطيع من خلالها التحرك من موقع إستراتيجي إلى آخر/ دون أن تتعرض لهجوم المنافسين[2].

● **مدخل تحليل البيئة الداخلية Internal Environment Analysis:**

يتجسد تحليل البيئة الداخلية بتحليل نقاط القوة والضعف، حيث تمثل نقاط القوة الموارد أو الصول الداخلية التي تمكن المنظمة من استثمار الفرص الخارجية، في حين تمثل نقاط الضعف القصور الداخلي الذي يعيق المنطقة عن تحقيق أهدافها[3].

وتتكون عناصر البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر للبيئة الداخلية هي الهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة ومواردها[4]، وهناك من أضاف تحليل سلسة القيمة كمنهج شامل لتحقيق نشاطات المنظمة[5]:

(1) Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard. Exploring Croporate Strategy: Text and Cases, 7th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times, 2006, P.89.

(2) Dess, Gregory G. Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan B. Op. cit, P.68.

(3) Hung, Luu Nguben. Op. cit, P.3.

(4) أحمد، القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص 64.

(5) Dess, Gregory G. Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan B. Op. cit, P.64.



- **الهيكل التنظيمي Organizational Structure:**

يوصف الهيكل التنظيمي بالنظام الرسمي للمهام والعلاقات التي تحكم وتنسق وتحفز الموارد البشرية ليكثفوا جهودهم تجاه العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية(1).

- **ثقافة المنظمة Organizational Culture:**

ثقافة المنظمة هي النمط الأساسي للافتراضات المشتركة، والقيم والمعتقدات التي تعتبرها المنظمة الطريقة السليمة في التفكير والعمل، سواء في مواجهة المشاكل، أو في اقتناص الفرص(2) والتنبؤ بالتغيرات الثقافية ركنا أساساً لدي تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية(3)، لاسيما وأن الثقافة التنظيمية ليست جامدة، وهي من المرونة والديناميكية بحيث يمكن تغيرها بشكل يحقق التوافق بينهما وبين ثقافات الموارد البشرية العاملة المنظمة(4).

- **الموارد Resources:**

يرتبط هذا النوع من التحليل بمنهج التحليل المستند إلى الموارد Resource Based Approach حيث تستند فلسفة هذا المدخل على اعتبار

---

(1) Buchanan, David & Huczynski Andrzej. Organizational Behavior: An Introductory, 5th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times, 2007, P.446.:

(2) McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann Von. Organizational Behavior: Essentials. Boston: McGraw- Hill Irwin, 2007, P.253.

(3) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي. الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص82.

(4) Dimba, Beatrie & K" Obonyo, Peter. Influence of Culture on Strategic Human Resource Management (SHIRM) Practices in Kenya: A Critical Literature Review, Research Paper, Strathmore University, Kenya, 2007, P.5.



أن موارد المنظمة عي الأساس في بناء القدرات والجدارات لمنظمات الأعمال ما دامت تتسم بالندرة، والتفرد، وصعوبة التقليد من قبل المنظمات المنافسة[1] وتعتبر الموارد البشرية المرتبطة بمهارات وخبرة وذكاء وفطنة العاملين، وبمعرفتهم المتراكمة أكثر أهمية من باقي موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة[2]، وفي ضوء ذلك ينبغي أن تتوافق معارف وجدارات الموارد البشرية العاملة في المنظمة واحتياجاتها والوظيفة الحالية والمستقبلية من هذه الموارد يعتبر الركيزة الأساس لنجاح تطبيق منهج التحليل المستند إلى الموارد[3].

- **مدخل سلسلة القيمة Value Chain Approach:**

طور بورتر Porter منهج سلسلة القيمة عام 1985 كما يوضح الشكل رقم (3)، واعتبره أحد أساليب التحليل الداخلي للمنظمة، حيث يتميز هذا الأسلوب بالعمق والمرونة معاً[4]. ويتيح للمنظمة فحص التأثير الإيجابي المشترك بين الأنشطة أو العمليات الداخلية للمنظمة، وتجاوز النقاط السلبية بطريقة تعزز من قدرتها على إضافة قيمة للزبون[5].

(1) Torrington, Derek & Hall, Laura & Taylor, Stephen. Human Resource Management. 7th ed. Harlow: Prentice Hall, Financial Times, 2008, PP.42-43.

(2) Ouedraogo, Alidou. Strategic Management in African Firms: A Local Perspective. Problems and Perspectives in Management, Vol. 5 Issue 1, 2007, p. 84.

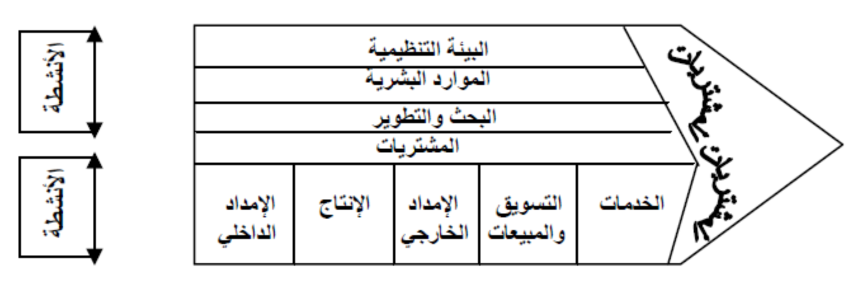
(3) McKenna, Eugene & Beech, Nic, Human Resource Management: A Concise Analysis. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2002, P.33.

(4) Flouris, Triant & Dostaler, Isabelle. Strategic Management as a Key to Educating the New Aviation Professional, The International Journal of Professional Aviation Training & Testing Research, Vol. 1 Issue 1, 2007, P.7.

(5) Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. & Malhotra, Manoj K. Operations Management: Processes and Value Chains. 8th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007, P.9.

وتتكون هذه السلسلة من تسعة نشاطات تضمها مجموعتان أساسيتان تتمثل الأولى بالأنشطة الأولية أو الأساسية وتتضمن (الإمدادات الداخلية، والعمليات، والإمدادات اللوجستية الخارجية، والخدمات). في حين تتمثل الثانية بالأنشطة المساندة وتتضمن (البنية التحتية الأساسية، إدارة الموارد البشرية، والتطور التكنولوجي، والتجهيزات)[1].

شكل (3) نموذج سلسلة القيمة



Source: Michel, Porter, Competitive Strategy, Technique to Analyzing Industries & Competitors, P.51.

- **صياغة الإستراتيجية Strategic Formulation:**

● **الرؤية Vision:**

تعتبر الرؤية العنصر الأول في التخطيط الإستراتيجي[2] والأساس إلى هذه العملية[3]، وهي الصورة الذهنية والفكرية لمستقبل المنظمة[4]، ولا تقتصر وضع الرؤية على الإدارات العليا للمنظمات، إنما يمكن أن تنشأ من

---

(1) Johnson, Gerry, Scholes, Kevan &Whittington, Richard. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases, 7th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times, 2006, PP.136-138.

(2) David, fred R. Strategic Management: Concepts & Cases. Upper Saddle River, New Jersy. Pearson Perntice Hall, 2001, P.9.

(3) Hung, Luu Nguben. Op. cit, P.2.

(4) شوقي ناجي، جواد، إدارة الإستراتيجية، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2000، ص29.

أفكار العاملين في المستويات الإدارية الدنيا، ومن الزبائن، والموردين وغيرهم من أصحاب المصالح، فضلاً عن أهمية إيصالها إلى الموارد البشرية العاملة في المنظمة بالشكل الذي يولد لديهم النماذج العقلية اللازمة لتحقيقها[1].

ولابد للعبارة التي تعبر عن الرؤية أن تتصف بالوضوح، وأن تكون ذات معني، وأن نتطلع للمستقبل، مع أخذ الماضي باعتباره، وأن تتسم بالتحديد لتزويد العاملين في جميع المستويات الإدارية بالاتجاه الواضح الذي سيسيرون عليه، وأن تكون مرنة بحيث يمكن تعديلها، وفق ما يقتضيه الموقف، وقابلة للتحقيق[2]، وفي ضوء ما تملكه المنظمة من جدارات وقدرات تمكنها من تنفيذ إستراتيجياتها بنجاح[3].

وهكذا فالرؤيا تعتبر عاملاً محفزاً للعاملين، ومنسقاً وموجهاً لجهودهم على مستوى التخطيط للصورة المستقبلية التي تتطلع أن تكون عليها[4].

- **الرسالة Mission:**

تترجم الرسالة وتفسر أسباب نشوء المنظمة وتواجدها في بيئة الأعمال[5]. فهي تمثل وضع المنظمة الآن وتترجم الرؤية المستقبلية[6]، لتشكل

(1) McShane, Steven L. & Glinow, Mary Ann Von. Organizational Behavior: Essentials. Boston: McGraw- Hill Irwin, 2007, P.222-223.

(2) Thompson, Arthur A, Jr. Dtrickland A. J & Gamble John E. Crafting and Executing Strategey: Concepts & Cases. 14th. Ed. J2H Boston: McGraw- Hill, Irwin, 2005, P.20.

(3) Ball, Donald A., McCulloch, Wendell H. Jr., Geringer, Mionr, Micheal S. & McNett, Jeanne M. International Business: The Challenge of Global Competition. 11th ed. Boston: Irwin McGraw Hill, 2008, P358.

(4) Greer Charles R. & Plunkett Richard W. Supervisory Management. 11th ed., New Jew Jersey: PEARSON Prentice Hall, 2007, P.49.

(5) شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 25.

(6) Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. Op. cit, P.13.



وثيقة مكتوبة تمثل دستوراً للمنظمة، ومرشداً في صناعة القرارات الإستراتيجية، وتتضمن الرسالة أسس المنافسة، والميزة التنافسية للمنظمة[1]، والغرض الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات[2]. ويمكن أن تتضمن الرسالة رؤية المنظمة والمضامين القيمية التي توجه سلوك الأفراد العاملين فيها[3].

وتسعى منظمات الأعمال في الوقت الحاضر إلى تحقيق الأرباح، وتجسد الكيفية التي ستقوم بها المنظمة من خلال استثمار مختلف مواردها في ضوء رسالتها[4]، إذ لابد من نشرها وإيصالها وتوضيحها إلى العاملين في المنظمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية[5].

- **الأهداف Objectives:**

يمكن تعريف الأهداف بأنها النتائج المحددة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل الوصول إلى رسالتها[6]، وهي أيضاً النتائج الكمية المحددة التي ترغب منظمة الأعمال بلوغها خلال فترة محددة من الزمن[7]، ويمكن

---

(1) Dess, Gregory G. Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan B. Op. cit, P.32.

(2) Pride, William M. Hughes, Robert J. & Kapoor, Jack R. Business. 8th ed., New Jersey: Houghton Mifflin Company, 2005, P.200.

(3) Ball, D, et al Op. cit, P.357.

(4) Greer Charles R. & Plunkett Richard W. Supervisory Management. 11th ed., New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007, P.48.

(5) Ball, D, et all, Op, cit, P.469.

(6) David , Fred R. Strategic Management: Concepts: Concepts & Cases. Upper Saddle River, New Jersy. Pearson Prentice Hall, 2001, P.11.

(7) شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 27.

ربط الأهـداف بالنتـائج النهائيـة مـن حيـث الفـترة الزمنيـة والكميـة[1]، ولابـد لهـذه الأهداف أن تكون واضحة ومحددة، وملائمة للرؤية والرسالة، وأن تكون قابلة للقيـاس والتحقيق ضمن قدرات المنظمة[2].

ويمكن التمييز بين نـوعين مـن الأهـداف التنظيميـة، يتمثـل الأول بالأهـداف الماليـة، والتـي في معظمهـا كميـة وقابلـة للقيـاس، مثـل العائـد عـلى الاسـتثمار، ونمـو المبيعات، وزيادة العائد على حقوق الملكية، وزيادة القيمة المـضافة. أمـا النـوع الثـاني فهو الأهداف الإستراتيجية متمثلة في زيادة الحصة السوقية، وتحسين الـصورة الذهنيـة للعملاء ورضاهم[3]، والتي يعتبرها بعض الباحثين الموجـه المـستقبلي للعـاملين وعنـصراً تحفيزياً لهم مرتبطا بالمكافآت، فضلا عن كونها أداة رقابية ووسـيلة لتقيـيم أداء هـذه الموارد[4].

- **الإستراتيجية Strategy:**

انتقل مفهوم الإستراتيجية من الاستخدام في المجال العسكري ليشق طريقة في حقل الإدارة والأعـمال، وبـالرغم مـن اخـتلاف مفكـري الإدارة في

(1) Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. Op. cit,2008 P.14.

(2) Dess, Gregory G. Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan B. Strategic Management: Texts an Cases. 3rd ed. Boston: Irwin McGraw Hill, 2007. P.34.

(3) Flouris, Triant & Dostaler, Isabelle. Strategic management as a Key to Educating the New Aviation Professional, The International Journal of Professional Aviation Training & Testing Research, Vol. Issue 1, 2007, P.4.

(4) Griffin, Ricky W. Management. 7th ed Boston: Houghton Mifflin Company, 2002, PP.197-198.

تعريفاتهم للإستراتيجية إلا أنهم يتفقون على نهاية واحدة لها وهي تحقيق أهداف المنظمة[1].

فقد عرفها بعض الباحثين[2] بأنها خطة المنشأة التي تتضمن الموازنة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية مع الفرص والتهديدات الخارجية، بهدف المحافظة على الميزة التنافسية. في حين عرفها آخرون[3] الإستراتيجية بأنها الخطة الشاملة التي تحدد كيف ستحقق المنظمة رسالتها وأهدافها كما وصفها آخرون، بأنها الطريقة التي تضعها المنظمة وفقاً لبيئتها مسترشدة برسالتها وعلاقتها من أصحاب المصالح مستندة إلى ما تملكه من موارد وقدرات[4]. وتسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق غاية ثنائية الأبعاد، فهي من جهة تقود المنظمة إلى تعظيم ميزتها التنافسية، ومن جهة أخرى تؤدى إلى تحجيم العبء التنافسي الذي يواجهها[5].

- مستويات الإستراتيجية:

تتمثل مستويات الإستراتيجية في ثلاثة مستويات تم الاتفاق عليها من قبل أغلب الباحثين وتشكل حالة عامة لأغلب منظمات الأعمال والتي تتواءم

---

(1) Flouris, Triant & Dostaler, Isabelle. Op. cit, P.2.

(2) Dessler, Gary. Human Resource Management. 10th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005, P.13

(3) Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. OP. cit, P.14.

(4) McShane, Steven L. &Glinow, Mary Ann Von. Organizational Behavior: Essentials Boston: McGraw- Hill Irwin, 2007, P.246

(5) هاني حامد الضمور واحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية. عمان: جامعة القدس المفتوحة، 2006، ص 107.

مع مستويات الهرم التنظيمي في المنظمة، ويوضح الجدول رقم (3) هذه المستويات ومجالات تطبيقها وأهدافها.

جدول رقم (3) مستويات الإستراتيجية

المستوى	التطبيق	الهدف
الإستراتيجية العليا (الكلية)	الإدارة العليا	تحديد المزيج الإنتاجي والتوجه الإستراتيجي
إستراتيجية وحدة الأعمال	الإدارة الوسطى	إدارة الموقف التنافسي
الإستراتيجية الوظيفية	الإدارة الدنيا	تعظيم إنتاجية الموارد

المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.

ويمكن تفصيل هذه المستويات على النحو التالي:

- **المستوى الأول: إستراتيجية المؤسسة Corporate Strategy**: ويطلق عليها مستوى الإستراتيجية العليا حيث يتم وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة ككل، وتعكس القرارات المتعلقة بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط به المنظمة، وعلاقتها بالمجموعات ذات المصالح[1]، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع[2]:

- **إستراتيجيات النمو Growth Strategies**: وتسعى إلى التوسع في نشاطات المنظمة.

(1) أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002، ص 39.

(2) Kinick, Angelo & Williams, Brian K. Management: A Practical Introduction. 2nd ed. Boston: McGraw Hill Irwin, 2006, P.177



- **إستراتيجيات الاستقرار Stability Strategies:** وهي معنية بعدم تغيير الأعمال والأنشطة الحالية التي تقوم بها المنظمة.
- **إستراتيجيات التخفيض أو التقليص Retrenchment:** وتعني تخفيض مستوى الأنشطة والأعمال التي تقوم بها المنظمة.

- **المستوي الثاني: إستراتيجية الأعمال Business Strategy:** وهي الإستراتيجيات الخاصة بوحدات الأعمال، أو على مستوى المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتوضح كيف ستنافس المنظمة، وما هي ميزتها التنافسية[1]. وقدم بورتر Porter ثلاثة أشكال من الإستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة للتغلب على المنافسين وتتمثل في القيادة في التكلفة، والتمايز، والتركيز[2]:

- **إستراتيجية القيادة في التكلفة Cost Leadership Strategy:** حيث تعمل المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية على خفض تكاليف البحث والتطوير والتوزيع، الدعاية والإعلان، ومن خلال إدارة علاقتها بكفاءة مع أعضاء سلسلة القيمة.
- **إستراتيجية التمايز Differentiation Strategy :** حيث تهتم المنظمة في ظل هذه الإستراتيجية بتلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة من خلال خلق قيمة، وتقديم منتجات أو خدمات متميزة عن منافسيها.

---

(1). Coulter, Mary. Op. cit, P.7

(2). Dess, Gregory G. Lumpkin, G. T. & Eisner, Alan B. Op. cit, P. 163-164

- **إستراتيجية التركيز Focus Strategy:** حيث تهتم المنظمة الميـزة التنافـسية مـن خلال تطبيق إستراتيجية القيادة في الكلفة أو التمايز في مجال تنافـسي محـدود، كخطوط إنتاج محدودة، أو منطقة جغرافية معينة، أو مجموعة مستهدفة مـن الزبائن.

- **المـستوي الثالـث: الإسـتراتيجيات الوظيفيـة Functional Strategies**: وتتعلـق بالمنهج المتبع من قبل الوحدات الوظيفية مـن أجـل تحقيـق الإسـتراتيجية الكليـة وإستراتيجية الأعمال من خلال مزيج الموارد المادية والعمليات والموارد البـشرية[1]. ومن الأمثلة عليها إستراتيجيات الإنتـاج، وإسـتراتيجيات التـسويق، وإسـتراتيجيات الـشؤون الماليـة، وإسـتراتيجيات البحـث والتطـوير، وإسـتراتيجيات إدارة المـوارد البشرية[2].

ثالثاً: الميزة التنافسية:

أ- مفهوم الميزة التنافسيةConcept of Competitive Advantages:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامـة في كـل مـن مجـالي الإدارة الإستراتيجية واقتصاديات الأعمال فهي تمثل العنصر الإستراتيجي الحـرج الـذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها. وتعـددت آراء البـاحثين في تحديـد مفهـوم الميـزة التنافـسية نظـراً لتعـدد الزوايا التي يرون من خلالهـا الميـزة التنافـسية. وسـوف نـستعرض مـن خـلال

(1) Johnson, Gerry, Scholes, Kevan & Whittington, Richard. Op. cit, P.12.

(2) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007، ص 53.

الجدول (4) أهم الآراء التي وردت في الأدبيات المتخصصة على النحو التالي:

جدول رقم (4)

مفهوم الميزة التنافسية

السنة	اسم الباحث	المفهوم
1985	Porter	قدم فكرة سلسلة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية وعرف الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل
1986	Harvey	المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج، السعر، الكلفة، التركيز على الإنتاج
1991	Porter	دالة للطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة
1992	Czepicl	القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن
1993	Hicks	تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على منافسيها
1994	Mc Gahan	أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين
1996	Pitts and Lei	استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها. بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم
1997	الروسان	خاصية أو مجموعة خصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة وتمكنها من التفوق على منافسيها
2000	Lynch	قدرة المنظمة على خلق شئ متفرد ومختلف عن قيمة المنافسين
2000	Macmillan and tempoe	الوسيلة التي تساعد المنظمة على تحقيق فرصة التفوق على منافسيها
2001	Macuillin	خاصية أو مجموعة خصائص تنفرد بها المنظمة وتمكنها من الاحتفاظ بها لفترة زمنية طويلة نسبيا نتيجة صعوبة محاكاتها، وتحقق تلك الفترة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من منتجات للزبائن

2002	قطب	الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزبائنها لا يستطيع المنافسون تقديمها
2002	Reid & Sanders	القابلية لتطوير أنشطة عمليات المنظمة من أجل إعطاء ميزة تنافسية في السوق
2004	White & Vonderembse	القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمني المستهلك الحصول عليها من خلال المنتج
2007	Krajewski & Ritzman	الأبعاد الحاسمة التي يجب أن تمتلك سلسلة قيم لإرضاء زبائنها الداخلين والخارجيين في الوقت الحالى والمستقبلي
2008	Heizer & Render	عملية إيجاد أو خلق نظام يمتلك ميزة فريدة ومتميزة والتي تفوق ما يتوافر لدي المنافسين، وأن الفكرة ترتكز على خلق قيمة يزود بها الزبون بطريقة كفاءة
2009	العدواني	هدف تكتيكي يعتمد من قبل المنظمات بغض النظر عن طبيعتها الإنتاجية أو الخدمية كخطوة على طريق تحقيق أهدافها الإستراتيجية في البقاء والنمو

ومن خلال استعراض المفاهيم المختلفة في الجدول أعلاه يلاحظ أن مفهوم الميزة التنافسية يتكون من سبع خصائص وصفات أساسية هي[1]:

1- أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.

2- تمثل مؤشراً لتفرد المنظمة في تقديم الأفضل في أعمالها.

3- تنبع من داخل المنظمة وتحقق لها قيمة.

4- تمثل مؤشراً لاحتلال المنظمة موقعاً متميزاً في السوق أو الصناعة العاملة فيها.

(1) أسيل المياحي، أسلوب فريق العمل وأثره في تعزيز عملية التحسين المستمر والميزة التنافسية للمنظمة، دراسة تطبيقية في مركز التقنيات الإحصائية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2004، ص 47.

5- تمثل قدرة المنظمة على تقديم منتجات أفضل مقارنة بالآخرين.

6- تتحقق في مدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجددها.

7- تنعكس في أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أو كليهما.

ويري الباحث أن مفهوم الميزة التنافسية لأي منظمة يختلف باختلاف نشاط منظمة الأعمال، فالميزة التنافسية هي قدرة منظمة الأعمال على امتلاك موارد ذات كفاءة وفاعلية كعنصر قوة تمكنها من استغلال الفرص المتاحة لخلق قيم تجعلها متفردة عن المنافسين.

ب- أهمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال:

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال من خلال التالي:

1- تمثل مؤشراً إيجابيا نحو توجه المنظمة لاحتلال موقع في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر من منافسيها، وبما يعني أنه سيكون لها زبائن أكثر رضاً وولاء قياساً بالمنافسين مما يجعل زبائنها أقل تعرضاً لهجمات عروض هؤلاء المنافسين من جهة وزيادة حجم المبيعات والأرباح من جهة أخري[1].

2- تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنظمة المناظرة، ويأتي ذلك من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية، ومقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل عن طريق خلق التقنيات

(1) يوسف عبد الإله أحمد، فايز غازي البياتي، أثر إستراتيجية التماريز في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمات الصيانة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، الإصدار 14، جامعة بغداد، 2011، ص 91.



والمهارات الإنتاجية بصورة تمكنها من التكيف بشكل سريع مع الفرص المتغيرة[1].

3- تمثل معياراً مهما لتحديد المنظمات الناجحة عن غيرها، لأن المنظمات الناجحة تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها، لأنها متيقنة من أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن المنافسين على علم كامل بها[2].

وبالنظر إلى صناعة الاتصالات نجد أنه من الواضح أن سوق الاتصالات في مرحلة إعادة الهيكلة الأساسية وهناك أربع عوامل رائدة تزيد من الضغوط التنافسية على شركات الاتصالات التقليدية على النحو التالي[3]:

1- النمو السريع للطلب في السوق وخاصة في سوق المكالمات الدولية، وسوق خدمات البيانات المتكاملة عريضة النطاق، وسوق الانترنت، وسوق خدمات الترفيه المنزلي.
2- التكنولوجيا سريعة التطور مع فترة التنفيذ القصيرة.
3- زيادة فرص التوسع التجارية العالمية نتيجة لرفع الرقابة العالمية وزيادة النمو في العمليات التجارية العالمية.

(1) المرجع السابق، ص 92.

(2) Macmillan & Tampoe, Strategic Management Process, Content and Implementation Oxford University Press Inc. 2000, P89

(3) Emanuela Todeva & Robin John, Shaping the Competitor and Building Competitive Advantage in the Global Telecommunication Industry: The Case of British Telecommunications Plc, EAM 9th International Conference 17-21 Jun 2001m Costa Rica

4- تأثير ظروف رأس المال السوقي على شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية والتي تتعرض فيها إلى تقلبات السوق.

ج- أنواع المزايا التنافسية:

ظهر المصطلح الفعلي للميزة التنافسية عام 1985م على يد العالم بورتر[1]، الذي قام بتحديد نوعين أساسيين للميزة التنافسية:

1- ميزة التكلفة الأقل Cost Advantage: وتعني قدرة المنظمة على تصميم وتسويق المنتج بأقل تكلفة ممكنة بالمقارنة مع تكاليف المنظمات المنافسة بما يؤدى إلى تحقيق عوائد أكبر، والحصول على هذه الميزة يتطلب فهم الأنشطة الحرجة في سلسلة القيمة للمنظمة، والتي تعد مصدراً هاماً لميزة التكلفة[2].

2-ميزة الاختلاف والتميز عن المنافسين Differentiation Advantage: معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص فريدة، وتوفر خدمات ما بعد البيع) لذا يصبح من الضروري فهم الظروف المحتملة لتمييز المنتج، من خلال أنشطة سلسلة القيمة، وتوظيف قدرات وكفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التمييز[3].

---

(1) Michel, Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance New York: the free Press. 1985 P.5.

(2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 84.

(3) نبيل مرسي خليل، مرجع سابق ذكره، ص 85.

د - مصادر المزايا التنافسية:

صنفت بعض الدراسات مصادر المزايا التنافسية للمنظمات في ثلاث مصادر وهي كما يلي[1]:

1- الميزة التنافسية المبنية على ما تمتلكه الشركة لأنواع محددة من الموارد أو الخصائص.

2- الميزة التنافسية المبنية على حصول الشركة على امتيازات معينة سواء في سوق المواد أو سوق المنتج.

3- الميزة التنافسية المبنية على تفوق الشركة في المعرفة والجدارات أو القدرات في قيادة وإدارة العمليات التنظيمية.

واعتبرت دراسات أخرى أن مصادر الميزة التنافسية تتمثل في القدرات التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

1- قدرات مبنية على ما تمتلكه الشركة من أصول وتتضمن:

(1) يمكن الرجوع إلى المصادر التالية:

- نسرين محمود عبد الرحمن، التعلم التنظيمي كمدخل لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات المصرية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص104.
- Ma, Hao, Toward Global Competitive Advantage: Creation, Competition, Cooperation, Coo- oPtion . Management Decision. V.3, 2004, P911.
- Hall, R, A framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantages, Strategic Management Journal, V.14, N.8. 1993, P.610.

- قـدرات مبينـة عـلى حيـازة الـشركة لممتلكـات قانونيـة Regulatory Capabilities مثل حقوق الملكية الفكرية والعقود والأسرار التجارية.
- قـدرات مرتبطـة بقـوة مركـز الـشركة Positional Capabilitiesوتنـتج مـن الأفعال والقرارات السابقة للشركة مثل سمعة الشركة وتركيبة سلسلة القيمـة الخاصة بالشركة.

2- قدرات مبنية على ما تمتلكه الشركة من مهارات وتتضمن:

- القدرات الوظيفية Functional Capabilities وترتبط بمقـدرة الـشركة عـلى القيام بأعمال معينة وتنتج من المعـارف والمهـارات والخـبرات لـدى مـوظفي الشركة وغيرهم من الأفراد الموجودين في سلسلة القيمة من موردين وموزعين ووكلاء إعلان.
- القدرات الثقافية Cultural Capabilities يتم تطبيقها على مستوى المنظمة ككل ويقوم على دمج المعتقدات والقيم والعـادات والاتجاهـات التـي تنتقـل إلى العاملين في المنظمة أفراداً وجماعات وعلى سبيل المثال عندما تنتج ثقافـة المنظمة إدراكاً لمعايير الجودة العاليـة ومقـدرة عـلى التفاعـل مـع التحـديات ومقدرة على التغيير وعلى التعلم فإن الثقافة حينها تكون مساهماً رئيـسياً في الميزة التنافسية للشركة.

ونستنتج مما سبق أن هناك مصدرين رئيسيين للميزة التنافسية هما:

- موارد الشركة سواء الموارد الملموسة أو الموارد غير الملموسة.
- قدرات الشركة والتي تعبر عن مـا تقـوم بـه الـشركة بـشكل متميـز ومتفـوق نتيجة استخدام مجموعات الموارد معاً وبشكل متكامل.

هـ - أبعاد الميزة التنافسية:

تسعي المنظمات إلى الاهتمام بحاجات الزبائن ورغباتهم وتحويل هذه الحاجات إلى مجالات أو قابليات مستهدفة تسمي أبعاد تنافسية، وهي الأبعاد التي تختارها المنظمة وتركز عليها عند تقديم منتجاتها وتلبية الطلبات في السوق لتحقق من خلالها ميزة تنافسية.

وجاءت الأدبيات المتخصصة بمسميات عديدة اختلفت باختلاف الباحثين في تحديد هذه الأبعاد، حيث حددها بعض الباحثين بخمس وبعضهم بأكثر من ذلك، وسنقوم باستعراض هذه الأبعاد وفقاً لما ورد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (5) أبعاد الميزة التنافسية

السنة	اسم الباحث	المفهوم
1993	Evas	التكلفة، الجودة، المرونة، السرعة، الإبداع
1995	Certo	التكلفة، الجودة، المرونة، الاعتمادية
1996	Mintazberge	السعر، الجودة، الإسناد، السمعة، التصميم
1997	Kotler	المنتج الأفضل، الأقل سعر، الأحدث، الأسرع
1997	Evans	التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم ، الإبداع
1997	Best	التكلفة، التميز، الإبداع، النمو، التحالفات
1998	Slack	التصميم، الجودة، المرونة، السهولة، الاستعمال، الإبداع
2001	Macmillan	التكلفة، التميز، المرونة، الوقت، التكنولوجيا
2006	Li et al	التكلفة، الجودة، المرونة، التوقيت، الإبداع
2007	Krajewski	التكلفة، الجودة، المرونة، الوقت
2008	طلافحه	السعر، تقديم منتجات جديدة، تحسين الجودة، السرعة في تقديم الخدمة، الحصة السوقية
2009	يوسف أحمد وفايز البياني	الجودة، الوقت، المرونة، الإبداع

واعتبر بعض الباحثين[1] أن الحصة السوقية والعائد على الاستثمار وهامش الربح على المبيعات والمركز التنافسي الكلي للمنظمة هي معيار مالي وتسويقي للأداء التنظيمي، كما اعتبر آخرون[2] أن الربحية والحصة السوقية هي مؤشرات للميزة التنافسية وليست ميزة تنافسية بحد ذاتها.

ويري الباحث أن أبعاد الميزة التنافسية التي تتفق مع الشركات محل الدراسة تكمن في الأبعاد التالية:

1- **تقديم أسعار منافسة:** لا يشترط أن يكون السعر أقل مقارنة بالمنتجات المنافسة وذلك حتى يكون سعراً تنافسياً وإنما يجب أن يتناسب مع ما يتضمنه المنتج من مزايا يرغبها المستهلك والخصائص الأساسية التشغيلية والخصائص التكميلية، والمنتج الذي يتميز من حيث التصميم والسعر الذي يتناسب مع المزايا الإضافية وما يتضمنه من مقومات يفرض نفسه ويشتريه المستهلك برغبة فعلية في الشراء حتى ولو كان سعره مرتفعاً، كما أن ارتفاع سعر المنتج مع زيادة الإقبال عليه من المستهلك يعكس زيادة تحقيق جودة التصميم[3].

---

(1) Li, S. et al, The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantages and Organizational Performance, The International Journal Management Science, V.3m 2006, P111.

(2) Day, G & Wensley, Assessing Advantages: A framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, V52, 1998, P3.

(3) أنوار محمد مبارك، إطار مقترح لتحقيق التكامل بين إدارات المنشأة لتحقيق مزايا تنافسية: دراسة نظرية تطبيقية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، المجلد 29، عدد 2، 5، ص260.

2- **تقديم خدمات جديدة:** الأنشطة الاقتصادية بأنواعها تتطور باستمرار، وكما يمر الفرد بمراحل حياته فإن السلع والخدمات أيضاً تمر بمراحل تطور متنوعة حتى تصل إلى مرحلة الانحدار والانتهاء من السوق، مع التفريق بالفترات الزمنية بين تلك السلع أو الخدمات وعلاقة المستهلك المباشرة في مراحل حياة السلعة كلها من جهة أخري[1].

وتبحث منظمات الأعمال عن التميز في تقديم خدمات جديدة لعملائها، ويتحقق ذلك من خلال التطوير المستمر للمنتجات القائمة لمواكبة التغير في أذواق ورغبات المستهلك وابتكار وتقديم خدمات جديدة تفوق خصائصها وقيمتها منتجات المنافسين[2].

3- **تحسين الجودة Quality Improvement:** تعتبر جودة المنتج العامل الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية للمنتج عن غيره من المنتجات التنافسية، وتشير الدراسات إلى أن النشاط اللازم لتحقيق تميز المنتج من حيث الجودة يتمثل في دراسة الخاصية التي تحقق ميزة تنافسية ومدى قبول المستهلك لها[3].

---

(1) محمد إبراهيم عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل سلوكي، عمان، دار وائل، 2004، ص 13.

(2) أنور مبارك ، مرجع سبق ذكره، ص260.

(3) عاطف عبد الحميد عبد الرحمن، مدخل نظم إدارة التكلفة لتدعيم إستراتيجية التميز في ظل البيئة التنافسية الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة جنوب الوادي، وكلية التجارة بسوهاج، العدد الأول، يونيو 2001، ص48

وتعتبر الجودة متضمنة جودة التصميم وجودة المطابقة، أحد ملامح تميز المنتج عن غيره من المنتجات المنافسة من حيث ما يلي[1]:

- إن إنتاج منتج متضمنا المواصفات التي يتطلبها المستهلك يعتبر أحد ملامح تميزه عن المنتجات المنافسة.
- إن تحسين مستوي الجودة يترتب عليه تخفيض التكاليف وبالتالي إمكانية البيع بسعر تنافسي.

4- **السرعة في تقديم الخدمة:** مع تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس السرعة بين مختلف المنظمات، وتمثل السرعة مدى قدرة المنظمة على مقابلة طلبات الزبائن للمنتجات بانتظام وتسليمها في الوقت المحدد وحسب الجدولة الزمنية المعينة[2].

إن قدرة المنظمة على تقديم الخدمات في الوقت الذي يرغبه الزبائن وبالدقة والسرعة المطلوبين تتأثر بالعديد من التغيرات التي يمكن تحسينها على مستوى إدارة العمليات والأعطال ومعدل غياب العاملين ودوران العمالة[3]. ويحدد هذا البعد ثلاث اتجاهات وهي التسليم السريع الذي يشير إلى الوقت المستغرق بين استلام طلبيه الزبون وتلبيتها، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة التطوير الذي يشير إلى سرعة تقديم

(1) أنوار محمد مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 260.

(2) Krajewski & Ritzman , Operation Management: Strategy and Analysis, 5th ed Wesley Publishing com USA, 1999, P27

(3) slack, N., Operation Management 2nd ed, Pitman Publishing, London, 1998, p121

المنتج وتتمثل بالوقت المستغرق بين نشوء الفكرة من خلال التصميم إلى الإنتاج النهائي[1].

5- **الإبداع في تقديم الخدمة:** أدت حالات المنافسة وتضخم الأسواق وقصر دورة حياة المنتج والتطورات المتسارعة في التقنية الحديثة وتطبيقاتها الواسعة لمختلف العمليات إلى تغيير أسس المنافسة وقواعدها وازداد الإدراك بأن الإبداع هو القوة التنافسية اللازمة لتحقيق المنظمات لنجاحاتها[2].

ولتحقيق ذلك ركزت المنظمات وبشكل جدي على البحث والتطوير في بداية نشاطاتها، لأن العامل المهم لنجاحها في مواجهة خصومها هي قدرتها على الإبداع وتقديم خدمات جديدة، وستكون وظائف أداء الخدمة وليس سعرها هي الميزة التي يعول عليها في نشاط البيع مما يتيح للشركات المبدعة أن تحقق أرباحاً عالية، ولكن عندما يدخل المنافسون إلى السوق وتشتد المنافسة وتنخفض هوامش الأرباح تبعاً لذلك فإن مثل هذه الشركات تنسحب من السوق في الوقت الذي تستمر فيه الشركات التي تعتمد على الإبداع في تقديم منتجات مبدعة جديدة[3].

(1) Krajewski & Ritzman, Opt. cit, P34.

(2). جلال سعد الملوك عبد الرحمن، اثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، 2002، ص3.

(3) يوسف غبد الاله أحمد وفايز البياتي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

رابعاً: دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية:

أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى أن إدارة المنظمات التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي، تعد أكثر نجاحاً وفاعلية من تلك التي لا تستخدمه[1] وأن نسبة فشل المنظمات التي تستخدمه تقل عن تلك التي لا تستخدمه[2]، كما وجدت العديد من الدراسات الحديثة أن للتخطيط الإستراتيجي أثر فعال على الأداء في 101 مؤسسة صغيرة Small Business وتبين صحة ذلك أيضاً في حوالي 302 بنك تجاري في الولايات المتحدة الأمريكية[3].

وكشفت الدراسات كذلك إلى أن دراسة الأداء التنظيمي لتنافسية المنظمة من منظور الموارد والإدارة الإستراتيجية يفيد في قياس الأهمية الملقاة على عاتق الموارد الداخلية في تحقيق التميز التنافسي عند وضع الخطة الإستراتيجية[4]، كما أن تطبيق نظرية الوكالة من منظور التخطيط

---

(1) Fossen, R., et al, Thirty- Fears of Strategic Planning and Firm Performance Research: A Meta- Analysis, Academy of Management BEST Conference Paper, 2006, PP.1-6

(2) Sarason, Y. & Tegarden, L. The erosion of the Competitive Advantage of Strategic Planning: A Configuration Theory and Resource Based View, Journal of Business and Management, Vol. 9, No. 1, 2003, P.1.

(3) سيد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص222

(4) Omari A, et al, Strategic Management: the Link Between the Agency Theory and the Company's Completive Advantage, International Journal of Business and Social Science Vol. 2, No. 23, 2011, PP.232-237.

الإستراتيجي يسهم في تحقيق ميزة تنافسية تسهم في تعظيم أداء المنظمة[1]، وبالتالي وجود علاقة بين ممارسة مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

ويري الباحث أن معظم منظمات الأعمال تسعى إلى التميز التنافسي من خلال تطبيقها لعناصر مفهوم التخطيط الإستراتيجي، حيث تقوم من خلال تطبيق هذا المفهوم بعناصره المختلفة بتحديد جوانب القوة والضعف في مواردها وتحويل جوانب القوة إلى ميزة تنافسية لمواجهة المنظمات المنافسة لها في الأسواق تهدف من خلالها إلى ترسيخ مفاهيم يدركها المستهلك تتيح له الحصول على خدمة فريدة لا توفرها المنظمات الأخرى.

وتبحث منظمات الأعمال من خلال مفهوم التخطيط الإستراتيجي عن الإستراتيجية المناسبة لأنشطتها والتي يمكن من خلالها تحقيق ميزات تنافسية، ويمكن تصنيف الإستراتيجيات التي تحقق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال إلى مدخلين رئيسيين[2]:

أ - المداخل التقليدية: وتتكون هذه المداخل من مصفوفة بورتر لإستراتيجيات التنافس ومصفوفة أنسوف وتفصيلها على النحو التالي:

---

(1) Raduan, C. R, et al, Management, Strategic Management Theories and the Linkage with Organizationl Competitive Advantage the Resource- Based View, European Jouranl of Social Sciences, 11, No. 3, 2009, PP. 402-418.

(2) Jusuf. Z & Alexandru. N, Strategies for Achieving Competitive Advantage, The Annals of The Stefan ce1 Mare University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 11, No. 2 (14), 2011, P66.

1- **مصفوفة بورتر Porter matrix**: حدد بورتر من خلال هذه المصفوفة ثلاث إستراتيجيات أساسية لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمات كما يبين الشكل (2-4) على النحو التالي(1):

- **إستراتيجية قيادة التكلفة Cost leadership:** تعمل الشركة من خلال هذه الإستراتيجية على أن يكون المنتج الأقل تكلفة في مجال صناعتها، من خلال امتلاك التقنية والحصول على امتيازات في الحصول على المواد الأولية.
- **إستراتيجية التميز differentiation:** تبحث الشركة من خلال هذه الإستراتيجية على التفرد في صناعتها بحسب المعايير التي تعتبر ذات قيمة عالية من قبل العملاء، فتختار سمة أو سمات هامة بالنسبة لهؤلاء العملاء وتعمل على التفرد في مقابلة احتياجاتهم وفي مقابل ذلك تطلب علاوة في السعر، وهذه الإستراتيجية قد تتعلق بالمنتج نفسه أو بنظم التسليم التي يتم خلالها بيع المنتج أو بعوامل أخرى مختلفة.
- **إستراتيجية التركيز Focus:** تقوم منظمة الأعمال وفق هذه الإستراتيجية على اختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة من خلال اختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة ومن ثم تصبغ إستراتيجيتها على خدمة هذا الجزء، وتركز هذه الإستراتيجية إما على التكلفة من خلال البحث عن ميزة التكلفة على خدمة هذا الجزء أو أن تركز على التميز في الجزء المستهدف من الصناعة.

(1) Porter, Competition Strategy: Techniques to Analyzing Industries & Competitors, 1980, P.59.

شكل رقم (4)

إستراتيجيات بورتر العامة

النطاق Scope		
واسع Bord	قيادة التكلفة Cost Leadership	التميز Differentiation
ضيق Narrow	التركيز Focus	
	التكلفة Cost	التمايز Differentiation

مصدر الميزة التنافسية:

Source: of Competitive Advantages

Source: Michel. P, Competitive Strategy, Op. cit, P.39.

وهناك أربع طرق يمكن للمنظمات إتباعها لتحقيق إستراتيجية (تخفيض التكاليف) وإستراتيجية (التميز) والتي تؤدى إلى تحقيق الميزة التنافسية على النحو التالي[1]:

الطريقة الأولي: تحقيق الكفاءة:

خفض قيمة المدخلات لزيادة قيمة المخرجات من خلال ترشيد تكاليف المواد الخام وقطع الغيار، ترشيد وقت الإنتاج، ترشيد النفقات غير المباشرة الأخرى.

الطريقة الثانية: تحقيق الجودة:

تقديم الخدمات طبقاً للمواصفات المحددة والتي ترضي رغبات وحاجات العملاء.

(1) سيد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، د.ن، 2013، ص ص 426- 429.

الطريقة الثالثة: تحقيق الإبداع والسرعة والمرونة:

يحقق الإبـداع إنتـاج منتجـات بطـرق جديـدة وحديثـة تكـون في التـصميم، الإنتاج، العمليات، التكنولوجيا، الهياكل والمهام التنظيمية، الإجراءات وغيرها.

الطريقة الرابعة: الاستجابة للعملاء:

تحقيق الرضا التام للعملاء عـن الخـدمات التـي تقـدمها المنظمـة مـن خـلال تقديم مـا بعـد البيـع متميـزة عـن المنافـسين، والـشراكة مـع العمـلاء والحـصول عـلى مقترحاتهم يساهم في تحقيق الإنتاج المتميز والخدمات الفعالة في المستقبل.

2- **مصفوفة أنسوف Ansoff matrix**[1]: حـدد أنـسوف أربـع إسـتراتيجيات لتحقيـق الميزة التنافسية الشكل (2-5) على النحو التالي:

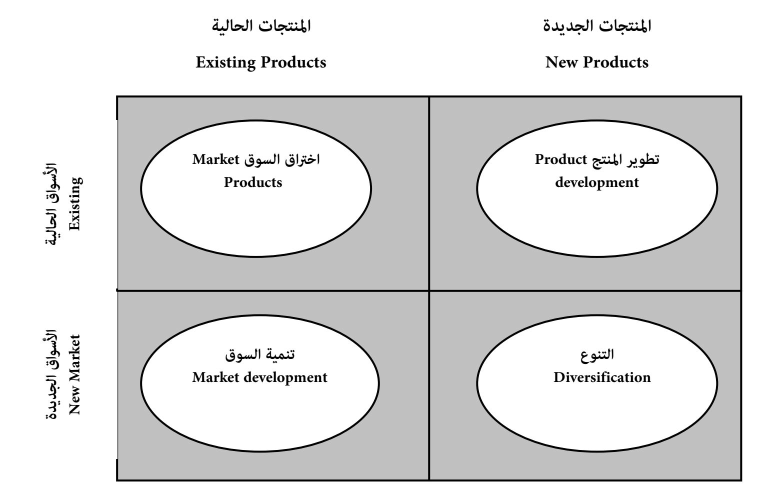
- **إستراتيجية اختراق السوق:** وتحاول من خلالهـا مـنظمات الأعـمال القيـام بزيـادة المنتج المباع أو الخدمة المباعة في الأسواق الموجودة حالياً.
- **إسـتراتيجية تنميـة الـسوق:** وتبحـث مـن خلالهـا مـنظمات الأعـمال عـن عمـلاء ومستهلكين جدد بالنسبة لمنتجاتها الحالية.
- **إستراتيجية تطوير المنـتج:** وتهـدف مـنظمات الأعـمال إلى زيـادة البيـع خاصـة في المنتجات الحالية في هذه الأسـواق وذلـك مـن خـلال تقـديم المزيـد مـن التطـوير والتحسين وكذلك التطوير لهذه المنتجات من ذي قبل.

(1) Jusuf. Z & Alexandru. N, OP. cit, P68-69

- **إستراتيجية التنويع:** تقوم منظمات الأعمال من خلال هذه الإسـتراتيجية إلى طـرح منتجات جديدة في أسواق جديدة بحثاً عن مزيد من التميز.

شكل رقم (5)

إستراتيجيات أنسوف Ansoff



Source: Lynch R, Corporate Strategy, Prentice Hall-Financial Times, Essex, 2006, P.462

ب- المداخل الحديثة: أشارت الأدبيات إلى بعض الإستراتيجيات الحديثة التي تعمل من خلالها منظمات الأعمال لتحقيـق الميـزة التنافـسية والتـي سـوف نـستعرضها مـن خلال التالي:

1- إستراتيجية مجموعة القواعد البـسيطة The Strategy as a Compilation Simple Rules:

جوهر هذه الإستراتيجية كما يوضح الجدول (2-6) هو إدراك واستخدام الفرص المفترضة في الوقت الحالى لمنظمات الأعمال في الوقت الذي تتجه بطريقة مرنة من فرصة لأخـرى، والتركيــز الــدائم عــلى أســاس الحركــة الحقيقيــة والتغــيرات الفعليــة المــستقبلية

المحتملة لعوامل السوق الخارجية. وكغيرها مـن الإسـتراتيجيات التقليديـة تبحـث هذه الإستراتيجية عن التميز في أنشطتها التجارية والتي تأتي من خلال التركيز على إجراءات هامة وتطوير قواعد بسيطة تخلق هذه الإجراءات(1).

جدول رقم (6) إستراتيجية مجموعة القواعد البسيطة

النوع	الهدف	المثال
القاعدة "لماذا"	أن الجوانب الرئيسية الخاصة بعملية التطوير قد تم التأكيد عليها، خاصة الإجابة على التساؤل " ما الذي يجعل من عملياتنا تبدو فريدة؟	القواعد الخاصة بآكامي والخاصة بعمليات خدمة المستهلك: احتياجات فريق العمل والتي تكون بحاجة إلى خبراء فنيين، السؤال يجب أن تتم الإجابة عليه في الحال، حيث أن فريق العمل يجب أن يتحول من مهمة إلى أخري
القواعد المحدودة	مساعدة المديرين في التعرف على الفرص التي يجب إتباعها والفرص التي لا يجب إتباعها	قواعد سيسكو التي قدمت في وقت مبكر والخاصة بالمكتسبات التي تحصل عليها الشركات والتي لم يكن لديها الحق في الحصول على أكثر من 75 عامل وعلى الأقل 75% منهم يجب أن يكونوا مهندسين
القواعد ذات الأولوية	تمكين المديرين من ترتيب الفرص المقبولة	القواعد الخاصة بشركة انتل والتي تحدد تخصيص إنتاج القدرات: التخصيص يعتمد على الهامش الإجمالي للمنتج
القواعد الخاصة بإدارة الوقت	إتاحة الفرصة للمديرين لمزامنة الفرص الجديدة مع الأجزاء الوظيفية في الشركة	القواعد الخاصة بالمنتجات الجديدة"تورتيل": فريق العمل الخاص بالمشروع يجب أن يحدد التاريخ الذي يتم فيه تسليم المنتج إلى المستهلك والمنتج نفسه يجب أن لا يتأخر لأكثر من 18شهراً
قواعد الخروج من الأعمال التجارية	مساعدة المديرين على تحديد متى يمكنهم الانسحاب من المشروع	في شركة اتيكو إذا أي من الأعضاء الرئيسين قرر الانسحاب من المشروع ليعمل في مشروع آخر يغلق المشروع الحالي

Source: Jusuf. Z & Alexandru. N, Op. cit, P.70.

(1) Jusuf. Z & Alexandru. N, OP. cit, P70.

2- **إستراتيجية المحيط الأزرق Blue Ocean Strategy**: تعني هذه الإستراتيجية البحث عن أسواق غير مكتشفة أو مناطق مجهولة من السوق والتي تمثل الصناعات غير الموجودة اليوم وهي إستراتيجية عمل تحفز خلق فضاء جديد للسوق بدلاً من التنافس في الصناعة الموجودة[1].

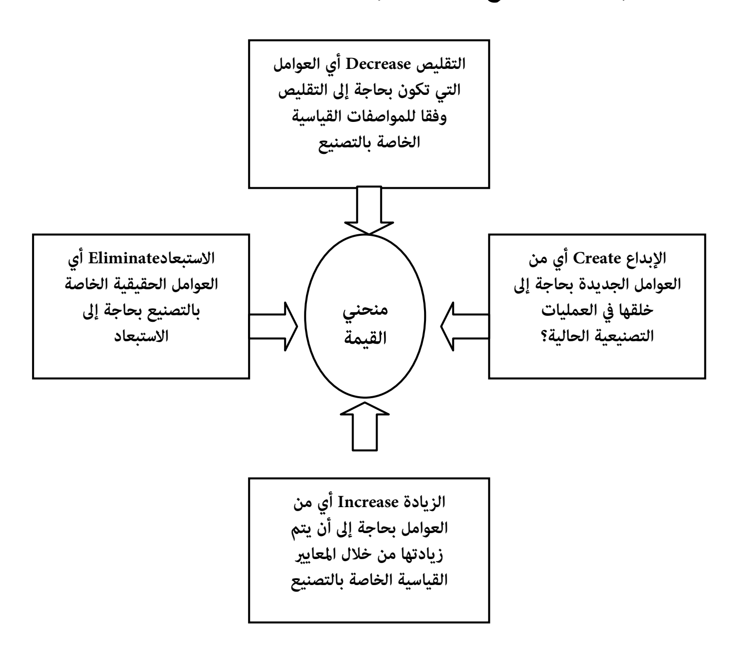
تعتمد هذه الإستراتيجية على ستة مبادئ رئيسية تم تقسيمها إلى مجموعتين، حيث أن المجموعة الأولى احتوت على تكوين وصياغة الإستراتيجية التي تم وضعها والعمل بها مثل: العمليات الإستراتيجية، واحتوت المجموعة الثانية على المبادئ التي تم العمل بها والتي لها علاقة بتطبيق الإستراتيجيات مثل: تجاوز المشكلات الرئيسية للمنظمة، تحويل التنفيذ الذاتي للإستراتيجية[2]، ويعتمد ذلك على أربع عمليات رئيسية يبينها (شكل 2-6) كالتالي:

(1) علاء طالب وزينب البناء، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد للنشر، والتوزيع، عمان، 2012، ص34.

(2) Jusuf. Z & Alexandru. N, OP. cit, P71.

الشكل رقم (6)

الإجراءات الأربع الرئيسية لإستراتيجية المحيط الأزرق



Source: Jusuf. Z & Alexandru. N, Op. cit, P.70

- **الإبداع:** قدرة منظمة الأعمال على التوصل إلى ما هـو جديـد ويـضيف قيمـة أكبر وأسرع من المنافسين في السوق
- **الزيادة:** قيام منظمة الأعمال بإضافة بعض الإجـراءات التـي سـتكون لهـا أثـر إيجابي على زيادة وتحسين الجودة في المنتجات التي تقدمها للمستهلك.
- **التقليص:** تقوم منظمات الأعمال بتقليص بعض إجـراءات العمـل التـي تراهـا المنظمة غير ضرورية وتسهم في تقليل التكاليف.

- **الاستبعاد:** تسعي منظمات الأعـمال إلى اسـتبعاد بعـض العنـاصر التـي يراهـا متخذ القرار غير ضرورية بحيث تخفض التكاليف دون التأثير على مـستويات البيع والجودة(1).

وتسعي شركات الاتصالات المتنقلة إلى الوصول للتميز التنافـسي وخلـق ميـزة تنافسية لها في ظل بيئة عالية التنافسية من خلال مزايا تتصف بطبيعة تتعلق بصناعة الاتصالات ذاتها وتتمثل في التالي(2):

1- **التغطية Coverage:** وتعني أن يحصل المستخدم على خدمة جيدة أينما كان وهـو ما يضيف إلى تنافسية شركة الاتصالات، ورغم أن تغطية الأماكن المأهولة بالسكان قد يأتي بمكسب لشركة الاتصالات إلا أن الميزة التنافسية للشركة تتوقف على مدى تغطيتها للأماكن الأقل سكاناً أيضاً.

2- **جـودة الخدمـة Quality of Services:** جـودة الخدمـة ميـزة تعتمـد عـلى عـدد مـن محطات الهواتف الخلوية وتقديم أفضل جودة خدمة لعملاء على استعداد لـدفع سعر أعلى لهذه الميزة من منافسيه يمكن أن تكون مـصدراً للتمايـز، وتـرتبط أيـضاً القدرة على عدد من محطات الهواتف الخلوية وعلى قضية هامة جـدا في أذهـان العملاء وزادت أهميته بعد التحول إلى معيار الجيل الثالث 3G والذي سـيتم مـن خلاله تقديم حزمة واسعة من الخدمات للعملاء.

---

(1) علاء طالب وزينب البناء، مرجع سابق ص 124-127.

(2) Bulut, G & Orhan. T, The Path To Competitive Advantage in the Turkish Mobile Phone Operator Industry, Master Thesis, Malardalen University, 2006, PP.22-24.

3- الموثوقية: فهي معنية بحجم المكالمات المؤمنة أو الفاشلة والتي تحدث عندما تكون الشبكة غير مضمونة بما فيه الكفاية، ويمكن تفادي هذا الفشل من خلال خدمة مراقبة جودة ورقابة فعالة.

4- **الخدمة Service:** تقديم خدمات أساس هام للتمايز في شبكات GSM وأهميته ستزيد إلى حد كبير في شبكات الجيل الثالث والرابع حيث سيتم تقديم خدمة تحتوي على عدد كبير من المنافع.

5- **السعر Price:** السعر عموماً أحد الجوانب الرئيسية للميزة التنافسية في صياغة الاتصالات المتنقلة.

6- **التركيز والتجزئة Focus and Segmentation:** عادة ما يكون من المستحيل على أي شركة تغطية متطلبات واحتياجات السوق بأكمله وبالتالي مطلوب التجزئة. فالتجزئة تسمح للشركات التركيز على الأسواق المستهدفة المحددة. وبهذه الطريقة يمكن للشركة تصميم الخدمات بناءا على الاحتياجات الخاصة ومطالب تلك الشرائح، ومع الانتقال لشبكة الجيل الثالث والرابع فإن العدد الضخم من الخدمات سيزيد من أهمية التركيز والتجزئة.

7- **أجهزة الهاتف المحمول Mobile Handsets:** أسعار الهاتف عادة ما تكون مرتفعة نسبياً وخاصة الأجهزة المتطورة كنوع مهم من التكاليف المترتبة على المشغلين، وترتبط مع المشتركين بعقود طويلة الأجل والإيرادات المتولدة خلال تلك الفترة تستخدم لتعويض هذه التكاليف.

8- **التسويق Marketing:** إستراتيجيات التسويق التي تشمل الإعلان والترويج وبالإضافة إلى تكتيكات الاتصال الفعال تستخدم كأدوات هامة وقوية للمنافسة.

9- **خدمة العملاء Customer Service:** من الأهمية بمكان لشركات الاتصالات الحفاظ على مستويات عالية لرضاء عملائها للتقليل من معدلات التسرب كأحد مصادر التمايز، وعلى إدارات خدمة العملاء استقبال الشكاوى والملاحظات القيمة التي من المحتمل أن تساعد في تحسين مستوى الخدمات.

10- **العلامة التجارية Brand:** أصبحت العلامة التجارية عنصراً هاماً في كل الصناعات، ولو كان أمام العملاء أكثر من علامة تجارية للاختيار بينهم فسوف تكون عنصراً حاسماً.

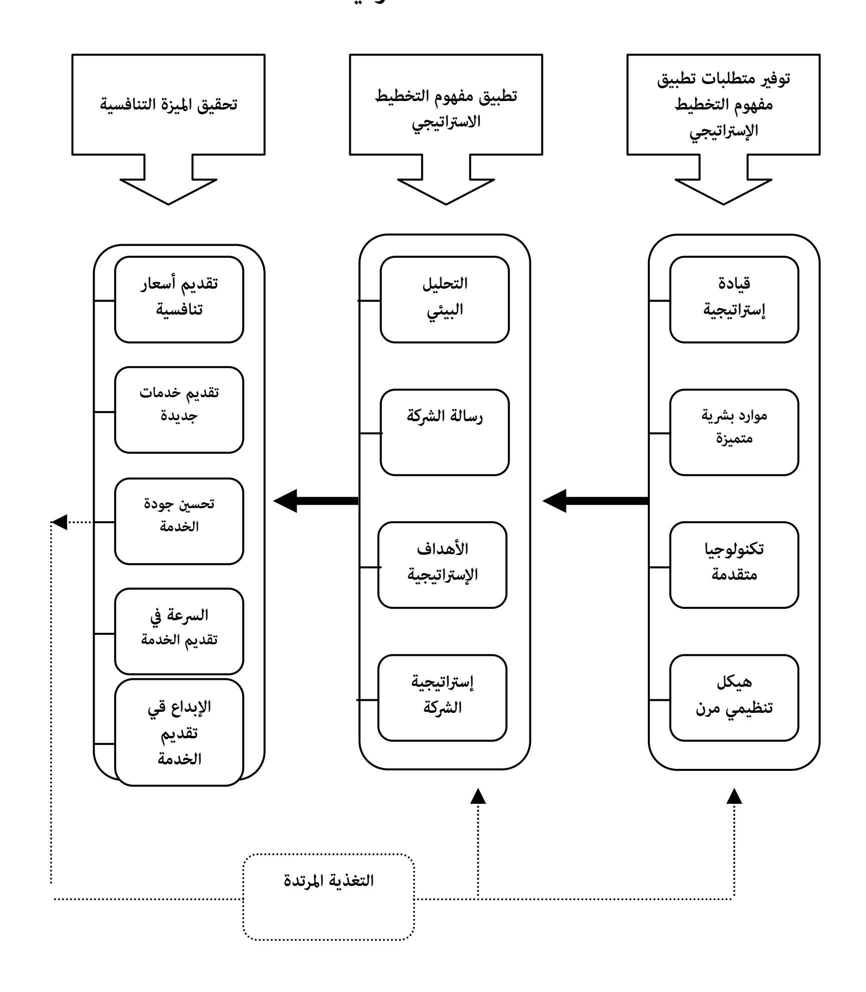
خامساً: نموذج مقترح لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الحديثة:

قدم أحد الباحثين نموذجاً مقترحاً لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات المتنقلة.

حيث يري الباحث أن تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي في منظمات الأعمال التي تعمل في بيئة تتصف بالتنافسية الشديدة والسرعة في التغيرات التكنولوجية واحتياجات العملاء لا يكفي لتحقيق ميزات تنافسية أمام منافسيها في الصناعة كما هو موضح في الشكل (7).

شكل (7)

نموذج مقترح لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية



المصدر: من إعداد الباحث/ عبد الرحمن بن حمد السلمان، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة قناة السويس، 2013، ص 85.

يتضح للباحث من الشكل رقم (7) مايلي:

1- يقوم بناء هذا النموذج على ثلاث أسس كمايلي:

- **الأول:** توفير متطلبات تطبيق عناصر مفهوم التخطيط الإستراتيجي من خلال قيادة إستراتيجية واختيار موارد بشرية متميزة وامتلاك تكنولوجيا متقدمة وهيكل تنظيمي مرن يضمن للمنظمة التفوق في تطبيقها لمفهوم التخطيط الإستراتيجي.
- **الثاني:** تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي والذي يقوم على أربعة عناصر رئيسية تؤثر تأثير مباشر في مدى نجاح تطبيق مفهوم التخطيط الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، وهي: التحليل البيئي، رسالة الشركة، الأهداف الإستراتيجية للشركة، إستراتيجية الشركة.
- **الثالث:** تحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال خمسة أبعاد وهي تقديم أسعار منافسة، تقديم خدمات جديدة، تحسين جودة الخدمة، السرعة في تقديم الخدمة، الإبداع في تقديم الخدمة.
- الرابع: التغذية المرتدة ويتم من خلالها تعديل أي انحراف عن هدف تطبيق التخطيط الإستراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية ويتم من خلاله أيضاً قياس الأداء المخطط له بالأداء الحالي وتعديل الأداء لتحقيق المطلوب ويتم ذلك بشكل دوري.

2- إن تطبيق عناصر مفهوم التخطيط الإستراتيجي بشكل فعال في بيئة ديناميكية سريعة التغير ذات تنافسية عالية يستلزم توفر قيادة إستراتيجية وموارد بشرية متميزة ذات كفاءة وخبرات ومعرفة ومهارة عالية وتكنولوجيا متقدمة وهيكل مرن للتفوق والنجاح وتحقيق المطلوب.

3- يعالج هذا النموذج الفجوة الرئيسة لهذه الدراسة والمتمثلة في دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات السعودية.

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

س1: ماذا يعني مفهوم الإدارة الإستراتيجية؟ وما هي أهميتها؟ مبينا أهم التحديات التي تواجهه الإدارة الإستراتيجية؟ مبينا عناصر الإستراتيجية مع شرح مختصر لكل عنصر؟

س2: أذكر مفهوم التخطيط الإستراتيجي؟ مبيناً متطلبات تطبيق هذا المفهوم في منظمات الأعمال؟ خاصة العربية؟

س3: عرف مع الشرح المختصر:

أ – مفهوم التحليل البيئي.

ب- تحليل المنافسين.

جـ- نموذج بورتر Porter للتحليل الإستراتيجي.

د – ثقافة المنظمة.

هـ- مفهوم سلسلة القيمة.

س4: أذكر ما تعنيه المصطلحات التالية:

1- Vision

2- Mission

3- objectives

4- Strategy

5- Corporate Strategy

6- Stablity Strategy

7- Businen Strategy

8- Cost Leadership Strategy

9- Competitive Advantage

10- Blue Ocean Strategy

س5: ماذا يعني مفهوم الميزة التنافسية؟ وما ه أهميتها لمنظمات الأعمال؟ مبينا أنواعها؟ ومصادر الحصول عليها؟

س6: ماذا يعني مفهوم إستراتيجية المحيط الأزرق؟ وما هي إجراءات هذه الإستراتيجية مع الرسم؟

س7: كيف يمكن تطبيق المفاهيم الواردة في هذا الفصل في أحدي منظمات الأعمال العربية، مبينا:

أ – متطلبات التطبيق.

ب- مراحل التطبيق.

جـ- تقييم النجاح الإستراتيجي للتطبيق.

المراجع والهوامش

- **المرجع الرئيس ويتصرف من:**

– عبد الرحمن بن حمد السلمان، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، "إشراف المؤلف"، كلية التجارة جامعة قناة السويس، 2013.

- **مراجع أخري يمكن الرجوع إليها:**

1- د. عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999.

2- د. سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الفجر، 2013.

3- د. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، دار الفجر، 2009.

4- د. سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات المعاصرة في أدارة الأعمال، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2015.

5- Clay Dawn Dilerell, et. all, Dynamic Strategic Planning: Achieving F Lecileltiy Through Farmaligation, Journal of Business Management, Vol. 13 No.1, 2007.

6- Donald. Ball, ex. All., International Business: The challenge of Global Competition, Barton, IWTN McGraw Hill, 2000.



الفصل السادس
التفكير الاستراتيجي
ودوره في تحسين الأداء الاستراتيجي

مقدمة الفصل:

شهد العالم تغييراً كبيراً في مجمل نواحي الحياة وبشكل خاص ابتداءً من العقد الأخير للقرن الماضي، إنعكست تأثيراته بوضوح على الممارسات الإدارية وطبيعة العلاقات التنظيمية، لاسيما في ظل تطورات تقنية متسارعة وأدوار ومشاكل تجاوزت حدود الدول التي تعيش فيها المنظمات على اختلاف أنواعها ونشاطها بفعل تنامي تأثيرات العولمة وأبعادها، لذلك فمن الضروري توفر قيادات العليا تملك القدرة على التفكير الاستراتيجي في المنظمات التعليمية لتدعيم إمكاناتها الداخلية وزيادة قدراتها التنافسية ودفعها للتقدم والنمو ومساندة تكييفها مع المتغيرات البيئية المختلفة. إذ تشمل عملية التفكير الاستراتيجي استشراف المستقبل، والتغيرات المستقبلية، والتأمل العميق لاختيار الاستراتيجيات المثلي والقوية التي توجه التحديات، وتصمد أمام المتغيرات المستقبلية، وبالتالي وضع استراتيجية شاملة للمنظمة، ويساعد التفكير الاستراتيجي في تمكين المنظمة من تحويل رؤيتها إلى واقع، وتحقيق وضع أفضل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها ورفع كفاءتها الداخلية والخارجية، ولبلورة هذه المفاهيم ستجري مناقشة الأطروحات النظرية والأفكار والمفاهيم المرتبطة بالتفكير الاستراتيجي وتحسين الأداء الاستراتيجي وطبيعة العلاقة بينهما.

وفي إطار ما سبق يمكن القول بأن أهداف هذا الفصل تتمثل في:

أولاً: التعرف على مناقشة المفاهيم الأساسية للتفكير الإستراتيجي.

ثانياً: دراسة وتحليل مفهوم وأبعاد الأداء الإستراتيجي.

ثالثاً: بيان العلاقة بين التفكير والأداء الإستراتيجي.

رابعاً: عرض وفهم لبعض النماذج في مجال التفكير والأداء الإستراتيجي.

أولاً: التفكير الاستراتيجي:

أ. مفهوم التفكير والتفكير الاستراتيجي:

التفكير عملية يومية مصاحبة للإنسان ويعد أعلى مستوى من مستويات النشاط العقلي وهو ما يتميز به الإنسان عن سائر المخلوقات الأخرى, إذ يتجسد على نحو طبيعي من نواتج تركيبة الدماغ لدى الإنسان والتي تتمثل بالقرارات المتخذة[1]. وكذلك يمكن ملاحظته والاستدلال عليه من خلال ما يلاحظ من سلوك داخلي أو ظاهري، إذ تتراكم من خلاله مجموعة من الخبرات التي يواجهها الفرد.

إما اصطلاحا فقد عرف التفكير بأنه عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة، أي إن عملية التفكير تتأثر بالسياق الاجتماعي والسياق الثقافي الذي تعمل من خلاله[2]. ويعرف

(1) الجبوري، علاء احمد حسن, "**توافق مستويات التفكير القيادي وإشكال التحول نحو الحكومة الالكترونية وفق منظور أخلاقي: دراسة تحليلية للواقع وتقديم نموذج مقترح لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي**", أطروحة دكتوراه ((غير منشور)), كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل، العراق، (2008)، ص52.

(2) حريز، سامي محمد هشام, "**الإدارة بالأفكار**", ط1, دار الراية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, (2008)، ص34.

التفكير عن قاموس (oxford) بأنه استخدام العقل للنظر لشيء ما او لتشكيل صيغة من أفكار متصلة[1].

وعرفه (wells) عملية التحضير للأحداث الحرجة لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات قبل ان تتصاعد وقبل تفاقمها خارج نطاق السيطرة[2].

وقد أشار (إبراهيم) إلى أن التفكير مفهوم معقد يتألف من ثلاثة مكونات وهي[3]:

1. عمليات معرفية معقدة مثل حل المشكلات، واقل تعقيدا (كالاستيعاب والتطبيق والاستدلال) وعمليات توجيه وتحكم فوق المعرفة.
2. عمليات معرفية خاصة بمحتوى المادة أو الموضوع.
3. استعدادات وعوامل شخصية (اتجاهات وميول).

وظهر مفهوم التفكير الاستراتيجي ومطلقاته الفلسفية كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي نقبت في استخدامات الإدارة الاستراتيجية لأسلوب التخطيط الاستراتيجي ومدى فاعليته في بلوغ الغايات المنظمية[4]. ويعد موضوع التفكير الاستراتيجي الاكثر حداثة ضمن حقل الإدارة الاستراتيجية مما يضفي على دراسته صعوبة مضافة إلى كونه في الاساس من المواضيع المرتبطة بالقدرات العقلية والذهنية ذات المستوى العالي وهو ما يعقد إجمالاً محاولات تحديد مفهومه، وعلى الرغم من ذلك حاول عدد من الباحثين دراسة مفهومه لتيسير عملية إدراكه وطرحوا لذلك مفاهيم عدة،

---

(1) Oxford, "**Dictionary of the Language**", University of Oxford,(2006), P802

(2) Stuart Wells, "**choosing the future**", Rout Ledge, Pretend in The United States, 10thed, (2012), P64.

(3) الظاهر، نعيم إبراهيم, "**الإدارة الاستراتيجية المفهوم، الأهمية، التحديات**", ط1, جدارا للكتاب العالمي, عمان, الأردن، (2009)، ص18.

(4) محمد، طارق شريف يوسف، "**أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**"، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2000)، ص35.

كما أنهم سعوا الى تحديده بشكل أكثر دقة من خلال تـشخيص أبعـاده وخصائـصه، وبناءاً يعرف التفكير الاستراتيجي في بداية نـشوء بأنـه التخطـيط للمـستقبل وأنـه لا يختلف عن التخطيط الاستراتيجي[1].

كما يمكن عرض لمجموعـة مـن التعـاريف الأكـثر شـيوعًا للتفكـير الاسـتراتيجي مدونة حسب تاريخ صدورها كما هو موضح في الجدول (2-1):

جدول رقم (2-1)

مفهوم التفكير الاستراتيجي

السنة	المصدر	مفهوم التفكير الاستراتيجي
2007	**هلال**	**"هو الطريق إلى الابتكار وللتفكير في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعـة والتنبؤ بالفرص والتهديدات التي يمكـن أن تواجهها المنظمـة، وكـذلك التـصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها بما يضمن بقاء واستمرارية ونمو المنظمة"[2].**
2009	**ديب**	**"هو تفكير عالي الرتبة يوظف المهارات والقـدرات والطاقـات العقليـة المعرفيـة والفوق معرفية، لتكوين منظـور متكامـل حـول مـستقبل المنظمـة، مـن خـلال تشخيص مختلف العوامل الديناميكية المؤثرة والحرجـة، وإعـادة تركيبهـا بـأكثر مـن صـورة، مـا يُمكـن مـن رسـم التوجهـات الاسـتراتيجية الملائمـة لمـستقبل منشود"[3].**

(1) العزاوي، عبدالكريم ياسين أسود، "أثر التفكير الاستراتيجي والابداع التنظيمي على عوامل الجـذب الـسياحي في محافظـة ديـالى"، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، جامعة سانت كليمنتس، العراق، (2013)، ص36.

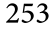
(2) هلال، محمد عبد الغني حسن، "مهارات التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي: كيف تربط بين الحاضر والمـستقبل"، مركـز تطوير الأداء والتنمية، طبع بدار الكتب، القاهرة، (2007)، ص31.

(3) ديب، حمزة يوسف سليمان، "التفكير الاستراتيجي ودوره في تطوير قيـادات الأمـن الوقـائي الفلـسطيني"، رسـالة ماجـستير، كليـة الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2009)، ص63.

2010	**Armstrong**	"عملية تحديد الاستراتيجيات المناسبة للتخطيط المسبق، ويستخدم فيها الفعل كأداة قويه مع بقيه القدرات لتطوير الأفكار وتصور كيف يمكن تنفيذها"[1].
2010	**Maxwell**	"بأنه مجموعة من العمليات الإدراكية التي تتطلب التفسير والتحليل وتقييم المعلومات والأفكار التي تشكل للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة"[2].
2010	**Kalveen**	"إنه عملية مزج بين الاستراتيجية والابتكار مستكشفاً من خلال هذا المزج مستقبل الاعمال والفرص المتاحة المتوافرة للمنظمة"[3].
2012	مصطفى	"إنه تفكير يسعى لتكوين استراتيجيات فاعلة تنسجم مع رسالة وأهداف المنظمة وتتيح تنافساً فاعلاً في بيئة متسارعة التغير، ومن ثم يحتاج التفكير الاستراتيجي لمزيج من الحس والبصيرة والتخيل"[4].
2012	عبدالرحيم	"بأنه المرحلة السابقة للتخطيط الاستراتيجي، والتي من خلالها يتم تحديد الأسس الرئيسية التي تبنى عليها الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية وآليات ووسائل التنفيذ"[5].
2014	عبد الرضا	"بأنه عملية تحليلية ابداعية مرتبطة بالنشاط العقلي وهي تستهدف البحث في مجالات تطوير امكانات المنظمة واستثمار قدراتها باتجاه رسم ملامح المستقبل في بيئة العمل التي تتصف غالبا بكونها معقدة ومضطربة"[6].

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر في الجدول السابق.

(1) Armstrong, Janice, "**Strategic Thinking**", We lead on Line Magazine, We lead corporate, (2010), P6.
(2) Maxwell, Jacquelin W., "**Recognizing and Releasing Your Power of Strategic Thinking**", We lead Incorporated Online Manazine, (2010), P34.
(3) Kalveen, Norman, "**The best Leadership**", (2010), P6. Available from http://www.
(4) مصطفى، أحمد سيد، "**التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية**"، مطبعة ماس للطباعة، بنها، ط1، (2012)، ص ص57-58.
(5) عبدالرحيم، محمد عبدالرحيم، "**الإدارة الاستراتيجية**"، مطابع دار المعارف، الدوحة، (2012)، ص14.
(6) عبد الرضا، آلاء جميل، "**أبعاد التفكير الاستراتيجي وانعكاساته في القرارات المالية لبعض المصارف الحكومية**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (2014)، ص11.



ب. أهمية التفكير الاستراتيجي:

تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي كونه نمطاً يسهم في تحقيق المواءمة بين إمكانات المنظمة وواقع المنافسة عن طريق دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة وتداخلاتها مع مختلف الأنماط البيئية.

وقد أوضح أهمية التفكير الاستراتيجي من خلال النقاط التالية[1]:

1- ترتيب الأولويات وتحديدها، وإشاعتها بين العاملين.
2- تطوير القدرة على تشكيل المستقبل.
3- وضوح الرؤية فهو مثل البصر والبصيرة للإنسان.
4- إنقاص نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات.
5- التطوير والتحديث المستثمرين مما يلزم تحسين الأداء.
6- حسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالحجم الكافي من الإمكانيات الفكرية المادية والبشرية.

وتكمن أهمية التفكير الاستراتيجي في بلورة الإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلاً من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر، والتأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي، وتوحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الاهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزيئات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الابداع والابتكار، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية

---

(1) الهلباوي، كمال، **"التفكير الاستراتيجي"**، المنصورة، دار الكلمة، (2004)، ص9.

واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة، والتهيؤ والاستعداد للازمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها واعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها، وتمكين المنظمات والقيادات من اشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الاهداف المشتركة ويسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الاهداف والغايات الاستراتيجية واشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في اجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية، ويعزز ثقة الافراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها ويوحد كلمتها ويبعث في النفوس الامل ويشعرها بقدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلاً من الاستسلام للأخر والتسليم بتفوقه[1].

أما الكبيسي وفي إطار رؤيته وتصوره للمستقبل، فإنه يؤكد في العديد من الجوانب على أهمية التفكير الاستراتيجي على مستوى المجتمعات والمنظمات وحتى الأفراد، ومن ضمن ما ذكره نوجز ما يلي[2]:

- في أجواء المنافسة المحتدمة التي يشهدها العالم يشكل التفكير الاستراتيجي قوة الدفع، التي تخرج الجماعات والمنظمات والأفراد من الصناديق المقفلة، وتطلق مارد العقل والفكر لمواصلة التجديد والإبداع والابتكار وإعادة الهندسة.

---

(1) الفواز، نجوى مفوز، "**التفكير الاستراتيجي الأنماط الممارسات المعوقات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، (2008)، ص46.

(2) الكبيسي، عامر خضير، "**التفكير الاستراتيجي وصناعة المستقبل**"، الشارقة، مركز الخليج للدراسات، (2008)، ص34.

- التفكير الاستراتيجي يُعد النافذة لرؤية العالم الصغير المتمثل في المنظمات في إطار عالمها الكبير المتمثل بالمجتمعات والبيئات الكونية، ولرؤية الأجزاء في إطارها الكلي الذي تنتظم فيه، لاستحضار الصور لما ينبغي أن تكون عليه الحال في غضون العقود القادمة.
- التفكير الاستراتيجي في المنظمات يسهم في بلورة (فكر استراتيجي) كمرجعية منهجية في الاستباق والاستشراف واستحضار المستقبل قبل أن تفاجئها أحداثه (أزمات، كوارث) والتي يتعذر تحمل أخطارها من دون تهيؤ واستعداد مسبق لها.

جـ- خصائص التفكير الاستراتيجي:

وتتكون خصائص التفكير الاستراتيجي من خصائص شخصية تشتمل على القدرات التي يتمتع بها المفكر الاستراتيجي وخصائص تنظيمية تنظم المؤشرات التي يستدل من خلالها على المفكر الاستراتيجي.

أ- **الخصائص الشخصية:**

تعد الخصائص الشخصية بوصفها[1]:

هي مجموعة من القدرات التي تؤكد إلى شخصية الأفراد المفكرين الاستراتيجيين، إذ تبين تفردهم في نمط التفكير الذي يستخدمونه في حل المشكلات والتعامل مع المواقف ذات البعد الاستراتيجي، فهي تشير إلى شخصية الفرد ولا سيما إدراكه لما هو صحيح أو خاطئ وما هو جيد أو

(1) Dess, Gregory G., Lumpkin, G. T & Eisher, Alan B, **"Strategic Management Creating Competitive Advantages"**, McGraw-Hill Irwin, (2007), P P120-122.

سيء وبذلك فهي إنعكاس للخيارات التي يتخذها المرء لما يجب أن يفعله في أي موقف من المواقف. وتتمثل الخصائص الشخصية بـ:

1. **القدرات الإستشرافية:** هي عبارة عن إمكانية تبصر حالة العالم الراهنة وتطوره مسبقاً، وتمييز ما يمكن تجنبه والتأثير فيه والسيطرة عليه. وممارسة الاستشرافية في غاية الأهمية في الوقت الحاضر لأننا نعيش في عالم يتغير على نحو مسبق.
2. **القدرات الحدسية:** تعني إمكانية ربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة، أو قدرة متخذ القرار على الاستجابة السريعة لحالات محددة باستخدام الظن والتخمين المتكون من الخبرة الشخصية.
3. **القدرات الإبتكارية:** هي القدرة على جمع الأفكار ومزاجها بأسلوب يتسم بالحداثة والطلاقة والمرونة والأصالة.
4. **القدرات الإبداعية:** هي عمليه تطبيق الأفكار الجديده المبتكره وتقديمها على شكل سلع وخدمات واعتمادها اسلوباً جديداً في عمليات الأعمال.
5. **القدرات النقدية:** هي إمكانية التقويم الدقيق للشواهد والوصول منها إلى النتائج يعبر عنها بمرونة التفكير لإصدار الحكم قبل العمل[1].

ب- الخصائص التنظيمية:

وتتمثل الخصائص التنظيمية بـ:

(1) أحمد، يوسف عبدالإله، "**تأثير خصائص التفكير الاستراتيجي في مراحل تطبيق إعادة هندسة عمليات الاعمال: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين ومعاونهم والاستشاريين في الشركة العامة للصناعات القطنية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد20، العدد79، (2014)، ص203.

1- الخصائص الهيكلية وتضم المؤشرات التنظيمية التالية[1]**:**

- **المستوى الاستراتيجي:** والذي يهمنا في هذا المقام هو تساؤل مفاده في أي مستوى من المستويات الاستراتيجية يتركز التفكير الاستراتيجي، وللإجابة نقول أن التفكير الاستراتيجي ينشر بين مستوى الاستراتيجية المنظمة ومستوى وحدات الأعمال.
- **الرسمية:** وتعني استخدام القواعد في المنظمة، والرسمية تختلف باختلاف المستويات الإدارية فمن يعمل في المستويات العليا يتطلب رقابة أقل وحلول متفردة وحرية في الاختيار والتصرف، والرسمية ترتبط عكسياً مع عدم التأكد البيئي بسببالحاجة العالية الاستجابة السريعة أي تقل الرسمية.
- **الإغراق المعلوماتي:** حيث من الظواهر الخطيرة على القرار الاستراتيجي، تعرف بتجاوز كميات المعلومات المتاحة لصناعة القرار.

2- الخصائص السلوكية وتضم المؤشرات التنظيمية التالية[2]**:**

- **نوعية المشكلات والحلول المقدمة لها:** يميل أصحاب التفكير الاستراتيجي في التعامل مع المشكلات المعقدة غير المألوفة ويسعون إلى تقديم الحلول المتفردة لها.

(1) صالح، أحمد على، "**أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري**"، رسالة ماجستير (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (2001)، ص ص26-27.

((2البياتي، بيداء ستار، حمدي، ايسل عثمان، "**أثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي: بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد7، العدد2، (2009)، ص28.



- **تبني المجازفة أو المخاطرة:** تعد مـن إن أحـدى المـؤشرات المهمـة والـضرورية لأصحاب التفكير الاستراتيجي لأنها تساهم في تحقيق معدلات عوائد عالية من خلال تكوين عدد متنوع من الخيارات الاستراتيجية.
- **الاهتمام بالعاملين وتطويرهم:** من خصائص التفكـير الاسـتراتيجي هـي إبـداء الاهـتمام بالعـاملين وتبنـي أعـمال تتطلـب مـستوى عاليـاً مـن التعامـل مـع الآخرين.

ج- أبعاد التفكير الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي من الأنشطة الاستراتيجية ذات القدرات العقليـة عاليـة المستوى الذي يحتاج تطبيقه على أرض الواقع إلى تحديد خصائـصه وأبعـاده بـشكل دقيق، لذا قدم الباحثون إسهامات متعددة لوصف إبعاد التفكير الاستراتيجي تقارب بعضها وتباعد الأخر تبعاً للاتجاهات الفكرية لهؤلاء الباحثين، أن التفكير الاستراتيجي ينطلق من استراتيجية واضحة وعمليات مـؤثرة تحقـق النجـاح حاليـاً وفي المـستقبل وهذا المستوى من التفكير لابد له من أن يستند إلى مجموعة من الأبعاد وتتمثـل في الجدول رقم (2-2):

جدول رقم (2-2)

أبعاد التفكير الاستراتيجي وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

ت	الباحث، السنة، الصفحة	أبعاد التفكير الاستراتيجي
1	Liedtka, 1998:122	النية الاستراتيجية، وأدراك النظم، والتفكير ألفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي[(1)].
2	O'shannassy, 2000:6	النظرة الشاملة، النية الاستراتيجي، التفكير في الوقت، والمشاركة الشاملة[(2)].
3	Tan, 2000:2	تشخيص حالة المؤسسة، وتحليل البيئة، ووضع الرؤيا الاستراتيجية، وتطوير الاستراتيجيات، وتطوير المحتوى الشامل، وقيادة التغيير الاستراتيجي[(3)].
4	Bagg, 2001:1	التخطيط، وتركيز القيادة على اتجاه محدد، والتركيز على الهدف الأهم، والتخطيط للمكان المناسب[(4)].
5	النعيمي، 2003: 49	التصور، والحدس، والتأمل، والتبصر، والإدراك[(5)].
6	FL, 2007:14	فهم النظام البيئي التنظيمي، تحديد التحديات، التفكير المنظومي، التفكير الإبداعي، التفكير الحرج، قرارات- خطط-عمل، والتغذية العكسية[(6)].
7	الفرا، 2009: 40-41	النظرة الشمولية للمنظمة، التفكير المركز نحو الهدف، التفكير في مستقبل المنظمة في الوقت المناسب، تطوير الافتراضات، الفرصة الذكية[(7)].

(1) Liedtka, J., M., **"strategic thinking: can it be taught" Long range Planning**", Published by Elsvier Science Ltd, Vol.31, No1, (1998), P122.

(2) O,shannassy, T., **"strategic thinking and strategic planning: to Optimize Organization performance"**, in Australian Public, (2000), P6.

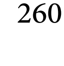
(3) Tan, V. S., "**Develop strategic thinking skills**", (2000), P2. www.adtimes.nstp.com.my.

(4) Bagg, Alan, **"Strategic Thinking, Must Precede Strategic Planning, Focus on images"**, July 27, (2001), P1.

(5) النعيمي، صلاح عبدالقادر، **"مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة"**، المجلة العربية للإدارة، جامعة بابل، العراق، المجلد23، العدد1، (2003)، ص49.

(6) FL, Tampa, **"Strategic Thinking Skills for Port Leaders"**, AAPA Executive Management Seminar, washington post, (2007), p14.

(7) الفرا، ماجد محمد، **"مستوى التفكير الاستراتيجي لدى قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة"**، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، (2009)، ص ص40-41.



8	الجبوري، 2009: 55-56	التفكير بالوقت المناسب، منظور النظم، التركيز على المقاصد، شمولية التفكير، التأسيس، والتوجه بالفرضيات[1].
9	حسين، 2010: 78	التنسيق الاستراتيجي، التبصر بالقطاع الذي تعمل فيه المنظمة، الكفاءة الجوهرية والتكنولوجية، التبصر بحاجات الزبون والمستهلك، والاستعداد المنظمي[2].
10	Taylor, 2010:2	الزبون، المنافسون، العاملون، والمنظمة[3].
11	Wootton, Horne, 2010:12	الإنبعاث من الماضي، تشكيل أفكار الحاضر، وإعادة التفكير بالمستقبل[4].
12	الكبيسي، 2012: 36	الحدس، التأمل، والإبداع[5].
13	العشي، 2013: 37	الإبداع، المساءلة، المدخل المستقبلي، إدارة الصراع، الذكاء، التفكير المنظم، والنمط العقلي[6].
14	ناصر الدين، 2013: 35-36	التفكير الشمولي، التفكير التجريدي، التفكير التشخيصي، والتفكير التخطيطي[7].

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر في الجدول السابق.

(1) الجبوري، علاء أحمد حسن، "**توافق مستويات التفكير القيادي وإشكال التحول نحو الحكومة الالكترونية وفق منظور أخلاقي: دراسة حالة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية**"، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2009)، ص ص55-56.

(2) حسين، سعد مهدي، "**القيادة والتفكير الاستراتيجي– العلاقة والأثر**"، مجلة كلية التراث الجامعية، العدد7، (2010)، ص78.

(3) Taylor, Michael D., "**How to Practice Strategic Thinking, Systems Management Services**". (2010), P2, www.projectmgt.com

(4 (Wootton, Simon & Horne, Terry, "**Strategic Thinking, A Nine Stepb Approach To Strategy And Leadership For Managers And Marketers**", 3rd, edition, Kogan Page, LONDON, (2010), P12.

(5) الكبيسي، صلاح الدين عواد، "**تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية تحليلة لأراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد18، العدد67، (2012)، ص36.

(6) العشي، نهال شفيق، مرجع سبق ذكره، (2013)، ص37.

(7) ناصر الدين، يعقوب عادل، "**دور التفكير الاستراتيجي في إدارة الحكمة: دراسة تحليلية لأنماط التفكير الاستراتيجي في الجامعات الأردنية**"، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، (2013)، ص ص35-36.

ويلاحظ من عرض أبعاد التفكير الاستراتيجي أن الباحثين اتفقوا على أهمية وضرورة التفكير الاستراتيجي للمنظمات والقيادات على حد سواء، لكنهم اختلفوا على أبعاد معينة وإن عددا منهم تبنى الأبعاد نفسها ولكن بسمات مختلفة بعضها عن بعض. ولأغراض البحث سيتم اعتماد الأبعاد التي تتضمن (القصد الاستراتيجي، التفكير في الوقت، التفكير الفرصي، التفكير الابداعي، والتفكير المنظمي) التي لها علاقة بمتغيرات البحث، ويرى البحث أن أبعاد دراسة (Liedtka) يمكن عدها اكثر تعبيراً عن التفكير الاستراتيجي، ولذلك سيُعول على البعض منها في الجانب العملي في هذا البحث، وهي الآتي:

1- **القصد الاستراتيجي:** وإن القصد الاستراتيجي يفضي إلى عملية التركيز والابتعاد عن العشوائية مما يسمح للافراد ضمن المنظمة باستخدام طاقاتهم بشكل موجه وإيجابي وفعال لإنجاز أهداف المنظمة[1]، ويقصد به هو التطلعات المستقبلية للمدراء التي تحدد طبيعة الأعمال المستقبلية للمنظمة والمركز السوقي الذي تريد أن تحققه بالاستناد إلى البيئة التي تعمل فيها[2].

2- **التفكير في الوقت:** إن التفكير في الوقت المناسب من الأمور المهمة التي تسد الفجوة بين واقعية الحاضر وقصد المستقبل، إذ إن التفكير الاستراتيجي في هذه الحالة لا ينحسر في مؤاءمة الموارد الحالية والامكانات المنظمية مع الفرص المتاحة في البيئة بل يتضمن التفكير

---

(1) يونس، طارق شريف، "**الفكر الاستراتيجي للقادة: دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية**"، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، (2002)، ص107.

(2) البرواري، عمر حسين ويسي، "**دور التوجه الاستراتيجي في تحديد خصائص العمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الشركات الصناعية المساهمة في محافظة نينوى**"، رسالة ماجستير (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2006)، ص21.

في وسائل زيادة الموارد الحالية لبلوغ الغايات التوسعية في المستقبل، وتؤسس هذه الرؤية على استحضار الماضي ومقارنتها بالواقع ومن ثم استشراف المستقبل وصولاً الى تحديد المهم من الموروث والتخلي عن الاشياء غير المهمة وتطوير الحاضر لبلوغ المستقبل[1].

3- **التفكير الفرصي:** يقصد به التفكير لاغتنام الفرص لتحقيق الأهداف، و يصاحب التفكير الموجه نحو الغايات عنصر إنتهاز الفرص الذكية، وتعد هذه المصاحبة الفكرية وعاء يحتوي على امكانيات التعامل من نوعين من الاستراتيجيات، احدهما الاستراتيجية المقصودة والأخرى الاستراتيجية العرضية، إذ إن الاستراتيجية العرضية تعد أحد محاور التفكير الاستراتيجي الموجه نحو انتهاز الفرص الذكية التي قد تذهب هذه الفرص عند عدم التحسب للتغيرات البيئية الطارئة، ومن ثم فإن إغفال أي احتمال لتعبئة الفرص الطارئة قد يؤدي الى حدوث خسارة غير منظورة في حساب الفكر الاستراتيجي[2].

4- **التفكير المنظمي:** ويعرف تفكير النظم بانه "دراسة الأجزاء من حيث علاقتها بالكل والتركيز على أسلوب تفاعلها مع بعضها ثم تقييمها من حيث نجاحها في خدمة أهداف النظام، ويبنى التفكير الاستراتيجي على أساس التفكير النظمي, ويمتلك المفكر الاستراتيجي نموذجاً ذهنياً لنظام

---

(1) إبراهيم، أنس محمود، "**تأثير التفكير الاستراتيجي في الميزة التنافسية في صناعة التأمين: دراسة أستطلاعية لاراء عينة من المدراء في شركة التأمين الوطنية**"، رسالة ماجستير (غير منشور)، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، (2014)، ص38.

(2) العبيدي، أرادن حاتم خضير، "**تقانة المعلومات والتفكير الاستراتيجي وتأثيرهما في استراتيجيةالإبداع التنظيمي": دراسة تطبيقية في كليات الجامعة المستنصرية**"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، (2010)، ص9.

متكامل لخلق القيمة، وفهم العلاقات المتداخلة ضمنه[1]. ولذلك يهدف منظور النظم إلى دمج التفكير الاستراتيجي في المعرفة العامة لنظام بيئة الأعمال التي تؤدي المنظمة دورها فيها[2].

5- **التفكير الابداعي:** عملية تساعد الفرد أن يكون أكثر حساً للمشكلات، وجوانب النقص والتغيرات في مجال المعرفة والمعلومات، واختلال الانسجام وتحديد مواطن الصعوبة، والبحث عن حلول والتنبؤ وصياغة فرضيات واختبارها واعادة صياغتها، أو تعديلها من أجل التوصل إلى نواتج جديدة يستطيع الفرد نقلها للأخرين[3]. وكذلك نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً[4].

فهو تفكير منفتح يخرج من التسلسل المعتاد في التفكير، إلى أن يكون تفكيراً متشعباً ومتنوعاً يؤدي إلى توليد أكثر من إجابة واحدة للمشكلة، وأنه العملية الذهنية التي نستخدمها للوصول إلى الأفكار والرؤى الجديدة، أو التي تؤدي إلى الدمج والتأليف بين الأفكار أو الاشياء التي يعتبر سابقاً أنها غير مترابطة. وبهذا البعد من التفكير غالباً ما يكون خيالي وغير متوقع لإيجاد رابطة بين عدة عناصر لم يكن بينها سابق ارتباط، ويتصل التفكير

(1) Liedtka, J., M., **"strategic thinking: can it be taught" Long range Planning**", Published by Elsvier Science Ltd, Vol.31, No1, (1998), P122.

(2) Torset, C. **"Strategic Thinking: Why, What and How? An organizational model of strategic"**, (2001), P19.

(3) الحكاك، وجدان جعفر جواد عبد المهدي، **"بناء اختبار القدرة على التفكير الابداعي اللفظي لدى طلبة جامعة بغداد"**، مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العدد27، (2010)، ص206.

(4) النصار، صالح بن عبدالعزيز، "**التفكير الابداعي**"، دورة تدريبية للمعلمين، كلية التربية، جامعة الملك سعود، (2001)، ص6.

الإبداعي بقدرة المنظمة على وضع الخطط المستقبلية للتطوير والتغيير ووسائل التعامل معها[1].

د- أنماط التفكير الاستراتيجي:

تتعدد أنماط التفكير الاستراتيجي بتعدد المواقف التي يجابهها متخذ القرار وفقاً لأساليب اختيارهم البدائل الاستراتيجية، وفي ضوء ذلك تقسم إلى أربعة أنماط:

1- التفكير الشامل:

في هذه النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بتحديد الإطار العام للمشكلة، ويعتمد في ذلك على خبرته المتراكمة في تحديد أولويات العوامل المؤثرة في المشكلة، فضلاً عن صياغة أطر النتائج المستهدفة، وأنه يغلب على تعامل القائد الاستراتيجي مع الخيارات الاستراتيجية، عنصر سرعة الاستجابة لوضع الحلول، وتعتمد دقة الحلول على المهارات العقلية للقائد في فهم واستيعاب معاني الرموز، وما تؤول إليه من علاقات احتمالية[2]، وفي هذا النمط التفكيري يقرن نجاح قراراته بمظاهر الإبداع والخيال التي تنعكس بشكل واضح على تصميم الأنشطة والممارسات المنظمية[3].

---

(1) حافظ، حازم، **"تنمية المهارات الإدارية والسلوكية لمستويات الإدارة العليا"**، الطبعة الأولى المكتب العربي للمعارف، القاهرة، (2011)، ص28.

(2) الشديفات، يحيى محمد، الحراحشة، محمد عبود، **"درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن"**، مجلة العلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، جامعة أم القرى، المجلد 17، العدد2، (2005)، ص ص 140-141.

(3) نجيب، نغم خالد، **"أنماط التفكير الاستراتيجي لدى مشرفي التربية الرياضية في مديرية تربية نينوى"**، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، المجلد14، العدد48، (2008)، ص147.

2- التفكير التجريدي:

في هذا النمط من التفكير يهتم القائد الاستراتيجي بحصر العوامل العامة المحيطة بالمشكلة في أطار إنتقائي يقوم على فلسفة متخذ القرار أو توجهاته، وغالباً ما يطبق القائد الاستراتيجي ميوله أو قيمه التي تتحدد في ضوء حدسه أو خياله بهذا الصدد، إلا أن هذا النمط من التفكير يقوم على أسس التراكم المعرفي للقائد في فهم المشكلات وتحليلها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الإحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولا يحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل القادة إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في الوقت نفسه تفكيراً مجرداً[1].

إن نمطي التفكير الشمولي والتجريدي يقومان على أسس التراكم المعرفي للمدير في فهم المشكلات وتحليلاتها ضمن إطار الحدس، إذ يشكل الاحساس العام مصدراً مهماً للبيانات والمعلومات المعتمدة في تراكيب الأفكار والمفاهيم، ولايحتل الإطار الكمي حيزاً مهماً في تحديد الخيارات، ويميل الميديرون إلى التعامل مع عدد من الموضوعات في آن واحد والتي تتطلب في نفس الوقت تفكيراً مجرداً، ويقترب هذا النمط من التفكير من مفهوم التفكير الاستراتيجي القائم على التغير الجزري لمسار الوضع القائم، إذ إن التفكير في ما يجب أن يكون يعني التفكير في صياغة الأدوار الجديدة للمنظمة[2].

---

(1) الشهري، محمد بن علي بن فائز، "**واقع التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية بمدارس التعليم الحكومية والأهلية بمدينة الطائف**"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، (2010)، ص21.

(2) محمد، طارق شريف يونس، "**أنماط التفكير الاستراتيجي وأثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار**"، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2000)، ص64.

3- التفكير التشخيصي:

أن هذا النمط من التفكير يؤكدون إجراء تحليل دقيق للموضوع المراد اتخاذ قرار بصدده، ومن ثم تشخيص أهم العوامل أو دواعي اتخاذ القرار، وبالتالي اختيار البديل الحاكم غير المرن وصولاً إلى حلول حتمية، فضلاً عن القدرة على التنبؤ بالمحصلة التي تؤول إليها العلاقات السببية وتبويبها لغرض اختيار بدائل استراتيجية رئيسية وأخرى طارئة لدرء المفاجآت حين حدوثها.

ويحدد متخذ القرار محاور تفكيره ضمن هذا الخط من التفكير بالأساليب التي تقف وراء المشكلة، إذ يعتمد قانون السببية في التحليل والتحقق من قوة العلاقة ومعنويتها، وعند اختيار الحل النهائي للمشكلة يبحث في مدى استجابة الحلول العملية لمعالجة الموقف، ويتجلى هدف متخذ القرار في هذا التفكير الوصول إلى حكم مبنى على التسليم المطلق بوجود المتغيرات في عالم الوقع، ويتشكل هذا النمط من التفكير في ضوء نظرية التطابق التي تنص على أن سياقات اختيار البديل دون غيره من البدائل إنما هو عملية تطابق بين الصورة التي تكونت في الأذهان مع الواقع، وعند حصول التوافق بين الصورة الذهنية ومعطيات الواقع يكون القرار أكثر دقة، ولا يمكن استثناء عوامل الغموض البيئي من تأثيرها الحتمي في نتائج صدق القرار، وبذلك تستكمل عملية التشخيص بتحديد مصادر الغموض التي تحيط بالأسباب والعمل على تخفيفها[1].

(1) يونس، طارق شريف، مرجع سبق ذكره، (2002)، ص130.

4- التفكير التخطيطي:

يتجه هذا النمط من التفكير نحو تحديد النتائج الممكنة كمرحلة أولى في التفكير، ثم تهيئة مستلزمات الوصول إلى تلك النتائج. وإن القائد الاستراتيجي يركز في هذا النمط بشكل أقل على حتمية توافر جميع الأسباب الكامنة وراء المشكلة، ولابد من السماح لعنصر المرونة في تحديد الأسباب أو المعلومات ومصادرها أو الحلول أو الأهداف المراد حصرها لأغراض اتخاذ القرار[1].

ويعد هذا النمط أحد أوجه التفكير العقلاني في تحليل بيئة القرار، وخضوع القرار لمنطق التفسيرات والقوانين العلمية، ويشترك نمطاً التفكير التشخيصي والتخطيطي في معالم رئيسة تكمن في التعامل مع الموضوعات أو المشكلات التي تخضع للغة الارقام والعرض البياني بما يتيح ربط الأسباب بالنتائج[2].

هـ- إيجابيات التفكير الاستراتيجي:

يتصف التفكير الاستراتيجي بوجود عدة ايجابيات وفوائد له من بينها ما يأتي[3]:

1- بلورة الإطار الفكري للنظر الى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلاً من وصفها صندوقاً مغلقاً، لا يؤثر بما يحيط به من متغيرات.

---

(1) نجيب، نغم خالد، **مرجع سبق ذكره**، (2008)، ص148.
(2) ناصر الدين، يعقوب عادل، **مرجع سبق ذكره**، (2013)، ص36.
(3) الظاهر، نعيم إبراهيم، **"الإدارة الاستراتيجية المفهوم والاهمية والتحديات"**، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، (2009)، ص33.

2- التوكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الإنشغال بالحاضر والتفرع الكلي لمشاكله، والتي هي امتداد للماضي.

3- توحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلاً من تركيزها على الوسائل والجزئيات.

4- حسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصحيحة والضمنية وحثها على الابداع والابتكار.

5- تحقيق التكيف والموائمة والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى المساندة والداعمة للمنظمة التهيؤ والاستعداد للازمات والتحسب للاحداث قبل وقوعها، واعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها.

6- تمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤية ووضع التصورات، وتوحيد الجهود مع المنظمات والمجتمع المدني لتحقيق الاهداف المشتركة.

7- يسهم التفكير الاستراتيجي في تقوية الولاء والإنتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو الاهداف والغايات الاستراتيجية.

8- يساعد التفكير الاستراتيجي على إشاعة ثقافة الحوار والمشاركة والمصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات، وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية.

9- يعزز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها، ويوحد كلمتها، ويبعث في النفوس الأمل ويشعرها بقدراتها على المساهمة في

صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها بدلاً من الاستسلام للأخر والتسليم بتوفقه.

ثانياً: الأداء الاستراتيجي

أ. مفهوم الأداء الاستراتيجي:

يعـد مـصطلح "الأداء" مـن المفـاهيم الجوهريـة والهامـة لمـنظمات الأعـمال والمنظمات العامة على حدٍ سواء وأكثرها سعة وشمولاً، وقد اهتم عدد من البـاحثين بالأداء من خلال دراساتهم إلا أنـه لم يـتم التوصـل إلى إجـماع حـول مفهـوم محـدد للأداء، ولا تزال الاهتمامات قائمة في مناقشة الأداء كمصطلح فني وكذلك في مناقـشة المستويات التي يحلل فيها والقواعد الأساسية لقياسه. وكذلك يـستعمل عـلى نطـاق واسع في جميع مجالات الإدارة، وفي جميـع التخصـصات تقريبـاً تـستعمل المقـاييس لتفسير الظاهر، وتشخيص الأسباب وإيجاد التنبؤات، والسماح بـإجراء المقارنـات وفي كثير من الأحيان، يتم التعرف على الأداء بفعالية وكفاءة[1].

الأداء "هو سلوك يحدث نتيجة، بمعنى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة[2].

ويعرف الأداء بأنه محصلة سوك الفرد في ضـوء الإجـراء والتقنيـات التـي توجـه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفـرد أو فشله في تحقيق هذه الأهداف المتعلقة بالعمل[3].

(1) Da Gama, Antonio Pimenta, **"An Expanded Model of Marketing Performance"**, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 29, No. 7, P 644.

(2) الخزامي، عبد الحكم أحمد، "**تكنولوجيا الأداء**"، مكتبة أبن سينا للنشر والتوزيع والتقدير، مصر الجديدة، القاهرة، (2012)، ص19.

(3) نشيوات، زيدان عبد النور، "**متطلبات تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونيـة بهـدف تحـسين مـستوى الأداء الـوظيفي: دراسـة ميدانية للقطاع الحكومي الأردني**"، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، (2014)، ص96.

كما يمكن تعريف عملية تقييم الأداء بأنها العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء[1].

ويُعدّ الأداء الاستراتيجي من المواضيع العصرية الحديثة والجذابة التي تحمل في طياتها البعد الاستراتيجي لديناميكية الأداء وهو من المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية، إذ إنها تتمخض عن خطط استراتيجية كفوءة تعدها إدارة المنظمة أداة لتحقيق نجاحها في تنفيذ الأهداف، فضلاً عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأداء الاستراتيجي كون مخرجات هذا الأداء تكون الأساس في بقاء المنظمة ونموها وتعزيز قدرتها التنافسية[2].

كما يمكن للباحث عرض بعضاً من التعاريف الأكثر شيوعاً للأداء الاستراتيجي مدونه حسب تاريخ صدورها كما موضح في الجدول (2-3):

---

(1) جاد الرب، سيد محمد، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**"، القاهرة، دار النهضة العربية، (2009)، ص509.

(2) العزاوي، قاسم أحمد حنظل، "**العلاقة بين عمليات سلسلة التجهيز وأنشطة سلسلة القيمة وأثرها في أبعاد الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء**"، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2011)، ص93.

جدول رقم (2-3)

مفهوم الأداء الاستراتيجي

السنة	المصدر	مفهوم الأداء الاستراتيجي
2003	Cokins	"بأنه معرفة كيف تعمل المنظمة بصورة إجمالية"[1].
2006	Armstrong	"بأنه وسيلة للحصول على نتائج أفضل من خلال فهم وإدارة أداء المؤسسة وفرق العمل والأفراد وعن طريق وضع إطار متفق عليه من الأهداف المخططة"[2].
2009	خطاب والحبشي	"هو الاتجاه المنطقي لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن إعداد وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المنشاة من تحقيق أهدافها وضمان نجاح علاقتها مع البيئة المحيطة"[3].
2009	Peng	"هو نتيجة لفعاليات المنظمة والذي يمثل استجابة لهيكل الصناعة الذي تعمل فيه المنظمة والذي يمكن تصنيفه إلى معدل الأداء الطبيعي، ومعدل الأداء تحت الطبيعي، ومعدل الأداء فوق الطبيعي"[4].
2011	الميالي	"هو الكيفية التي تستطيع المنظمة إدارة مواردها المادية والبشرية بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أغراضها وغاياتها بكفاءة وفاعلية"[5].

(1) Cokins., Gary, "**Strategic performance Management**", (2003), www.pco.u.s. P2.

(2) Armstrong, Michael, "**Performance Management-Key Strategies and Practical Guidelines**", 3RD, London and Philadelphia, (2006), p1.

(3) خطاب، عايدة سيد، الحبشي، حسنية محمد محمد حسن، **"قياس مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية على قطاع البترول المشترك"**، المؤتمر السنوي الرابع عشر، دار الضيافة، جامعة عين شمس، القاهرة، (2009)، ص847.

(4) Peng, Mike W., **"Global Strategic Management"**, 2thed, South-Western, a part of Cen gage Learning, (2009), P34.

(5) الميالي، حاكم أحسوني مكرود، **"دور إدارة المعرفة في استثمار رأس المال البشري لتحقيق الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في معمل سمنت الكوفة"**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد7، العدد21، (2011)، ص151.

2011	الناصري	"مجموعة من المقاييس التي تساعد على تقييم قدرة المنظمة في ربط حاضرها بمستقبلها وكيفية استخدامها لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها، واستجابتها لمتغيرات البيئة"[1].
2014	جرجر	"هو الجهد الذي يبذله كل العاملين وفي جميع المستويات الإدارية، لتحقيق الأهداف بعيدة المدى من خلال استخدام الموارد البشرية ، المالية والمادية المتاحة للمنظمة بكل كفاءة وفاعلية للحصول على النتائج والمخرجات المخطط لها"[2].

المصدر: من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر في الجدول السابق.

ب. أهمية الأداء الاستراتيجي:

يكتسب مفهوم الأداء الاستراتيجي أهميه كبيرة بالنسبة لجميع التنظيمات وذلك لأن قدرة النظام على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائه، فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وانهيارها، كما يُعد من المفاهيم الجوهرية التي شغلت أهميه في الفكر الإداري بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص كونه يرتبط بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، فضلاً عن ارتباطه بوجودها إذ أنه يُعد ضرورة تسعى المنظمات باستمرار لقياسه ما دامت باقية[3].

---

(1) الناصري، عامر علي حمد، "**عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية في مجموعة مستشفيات مختارة في محافظة صلاح الدين**"، رسالة ماجستير (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، (2011)، ص60.

(2) جرجر، إبراهيم البشير عبد الحميد، "**أثر التخطيط الاستراتيجي في زيادة مستوى الأداء: دراسة ميدانية**"، رسالة دكتوراه (غير منشور)، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، (2014)، ص77.

(3) محمد، أثمار عبدالرزاق، "**انعكاسات تنفيذ استراتيجية التكامُل وإعادة هندسة الأعمال على الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في الموصل**"، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2008)، ص108.

وإن الأداء الذي يحقق بناء معرفي تراكمي وشامل يعكس مستوى نجاح المنظمة وقدرتها على التكيف مع البيئة والنمو والاستمرار، وتمثله مقاييس ومعايير أداء مشتقة من رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية وبرامجها المتنوعة على مستوى تنفيذ السياسيات، لذا يمثل موضوع الأداء الاستراتيجي في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة لاعتبارات تتعلق بكونه[1]:

- يمثل محوراً مركزياً لتخمين نجاح وفشل المنظمات في قراراتها وخططها الاستراتيجية، ولعدم توافق المعايير التي يمكنها تفسير كل جوانب أداء المنظمة.
- تواجه دراسة الأداء وقياسه تحديات عديدة لاسيما في المواضيع الاستراتيجية التي تؤشر تباين المفهوم ومؤشرات القياس على وفق اختلاف اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الاطراف المتعلقة بها، مما يستلزم تحديد ماهية المقاييس المناسبة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج مقاييس مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

وأن أهمية الأداء الاستراتيجي والذي يحظى باهتمام كبير ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها لكونه يعكس صواب التوجه الاستراتيجي للوحدة واختياراً فعلياً وواقعياً لمصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي

---

(1) سعيد، سناء عبدالرحيم، **"تصميم نظام تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة: دراسة تطبيقية في جامعة بغداد"**، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (2005)، ص41.

للوحدة مع بيئتها[1]. وكذلك أهمية الأداء الاستراتيجي قد حظي باهتمام استثنائي لكونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة ويعد اختبارا حقيقيا لمصداقية المدخل الاستراتيجي المعتمد، وإنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، وإن عملية الرقابة الاستراتيجية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الأداء الاستراتيجي ومن خلال اعتماد المنظمات لأسلوب محدد للتغذية العكسية يهدف إلى إعادة النظر سواء كانت بالاستراتيجيات أم الأهداف المحددة أم في صيغ وأساليب التنفيذ والرقابة، ويزداد اهتمام المنظمات بأدائها الاستراتيجي كونه يركز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدراتها على تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة بالعمليات والموارد البشرية والبحث العلمي والتطوير، لذلك تلجأ المنظمات باستمرار لاختيار أهدافها واستراتيجيتها عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة[2].

جـ- قياس الأداء الاستراتيجي:

أن قياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمع جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف وقياس كل واحد منها على حدة ثم القياس الجمعي لها ثم قياس النتيجة الصحيحة بعيداً ع العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، بحيث يكون ذلك لمقياس قياساً شاملاً للعمليات

((1 عقراوي، شلير عبدالرحمن رشيد، "**تقييم الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازنة: دراسة تطبيقية في مديرية التنمية الاجتماعية في محافظة دهوك**"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، (2008)، ص31.

(2) الصيادي، عامر سالم مصطفى، "**دور الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في قسم الرعاية الصحية الأولية في دائرة صحة نينوى**"، رسالة ماجستير (غير منشور)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2008)، ص21.

الحسابية والاجتماعية والشخصية والإعلامية وغيرها من جوانب العمـل المختلفـة[1]. ويعرف قياس الأداء بأنه نشاط لتقييم الاستراتيجية، ويتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع الفعلية، التحري بنـسبة الانحرافـات عـن الخطـط، تقيـيم الأداء الفـردي، فحـص التقدم الحاصل تجاه الأهداف الموضوعة[2].

ويعد قياس الأداء الاستراتيجي مهماً وضرورياً للمـنظمات لكونـه يعكـس مـدى إيفائها لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية عـن طريـق تحقيـق أهـدافها المختلفـة، وبذلك نالت عملية القيـاس اهـتمام البـاحثين والكتـاب في هـذا المجـال بتحديـدهم لمجموعة من المعايير تضم مؤشرات معـبرة عـن المعلومـات ذات العلاقـة بنـشاطات المنظمة الحالية والمطلوبة، واتسمت تلك المؤشرات بالتنوع والتعدد على نحـو يـؤشر عدم وجـود مقـاييس معياريـة يمكـن اعتمادهـا مـن قبـل جميـع المـنظمات وذلـك لاختلافها في الحجم وطبيعة النشاط والأهداف والتوجهات الاستراتيجية[3].

ومـما تقـدم أن عمليـة قيـاس الأداء الاسـتراتيجي هـي عمليـة مـستمرة وشاملة تجريها المنظمة على أنـشطتها ومجـالات أعمالهـا للتأكـد مـن كونهـا تسير بالشكل الصحيح الذي يحقق أهدافها المستقبلية ويرفع مـن مـستويات أدائهـا، فـضلاً عـن أنّ تقـويم الأداء الاسـتراتيجي يُمثـل المـدى الـذي يتطلـب من المنظمة أن تربط حاضرهـا بمـستقبلها، مـن خـلال قـدرتها عـلى التكيـف

(1) النوري، عبدالسلام علي حسين، **"تحليل أبعاد الأداء الجامعي وفقاً لمعايير الجودة والاعتماد الاكاديمي: دراسة تطبيقيـة في جامعـة الأنبار"**، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، (2013)، ص115.

(2 (David, Fred R. **"Strategic Management: concepts and cases"**, 13thed, person Ed, Inc., (2011), P342.

(3) الجرجري، أحمد سليمان محمد، **"تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمـة الـصناعية في إطـار تطبيـق اسـتراتيجيات التـصنيع البيئـي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في الشركة العامة للألبسة الجاهزة في محافظة نينوى"**، مجلة الكلية التقنيـة الإداريـة، جامعـة الموصل، العراق، المجلد5، العدد9، (2012)، ص ص213-248.



والإستجابه للمتغيرات البيئية، باعتماد مجموعة من المقاييس التي تقوم نوعيته وتظهر جوانبه وتبين مدى قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها الموضوعة[1]. وينبغي تطوير أدوات قياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات لكي تحقق الهدف الاستراتيجي، ويوضح جدول رقم (2-4) التطور المنطقي واعتماد طرائق وخطوات سهلة تعتمد على رؤية المنظمة ورسالتها الاستراتيجية.

جدول رقم (2-4)

خطوات في تصميم قياس الأداء الاستراتيجي

خطوات	العمل
1	تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
2	تحديد الأهداف الاستراتيجية المنظمة.
3	الفهم الكامل للتطوير الوظيفي في مجال الأهداف الاستراتيجية.
4	وضع مقاييس لكل أنشطة المنظمة قادرة على تحديد الوضع التنافسي.
5	المواءمة بين الأهداف الاستراتيجية ومعايير الأداء.
6	استخدام نظام قياس الأداء.
7	إعادة تقييم دوري على مدى ملاءمة أداء المنظمة.

Source: Molefe, Pooe, "**The Development of Strategic Performance Measurement Tool for SMEs in the Construction Industry**", Master's Thesis in Business Administration At the Nmmu Business School, (2007), P47.

يتضح مما سبق أنّ مقاييس الأداء هي الإطار الذي يحتوي على عدد من المعايير التي تقيس كل منها فعالية من الفعاليات ضمن النشاط الواحد، ومن ثم المقاييس بما تحويه من معايير إنما تُستعمل وسيلة لقياس الأداء

(1) محمد، أثمار عبدالرزاق، مرجع سبق ذكره، (2008)، ص108.

الاستراتيجي، أما المعلومات المستخدمة في قياس الأداء الاستراتيجي فيمكن أن تكـون مالية ومحاسبية (داخلية وخارجيـة)، وغـير ماليـة ومحاسـبية (داخليـة وخارجيـة). ونظراً لتعدد المقاييس المستخدمة وتعقدها في قياس الأداء الاستراتيجي، فقـد تظهـر مشاكل ليس في عدد المقاييس فحـسب بـل في طبيعـة البيانـات سـواء كانـت كميـة منتقاة من سجلات المنظمة أو وجهات نظر مديري المنظمات.

د - أبعاد الأداء الاستراتيجي:

لقياس الأداء الاسـتراتيجي سـيتم الاعـتماد عـلى الأبعـاد الرئيـسية لبطاقـة الأداء المتوازن، والتي يشير اليها (البعـد المـالي، وبعـد الزبـون، وبعـد العمليـات الداخليـة، وبعد التعلم والنمو)، وفيما يأتي وضح هذه الأبعاد التالية:

أولاً: البعد المالي:

يركز هذا البعد على وضع المقاييس الداخليـة والخارجيـة لتحديـد مـدى مـساهمة الاسـتراتيجية وتطبيقاتهـا في تحقيـق التحـسينات الماليـة، كـما يـتم مراقبـة المقـاييس والمؤشرات حسبما تدعو حاجة المنظمة وفي ضوء ذلك فإن الأهـداف الماليـة للجامعـات تركـز عـلى تـوفير الإمكانيـات الماليـة اللازمـة لأداء المهـام المطلوبـة منهـا، وتنفيـذ استراتيجياتها على المستوى المطلوب، وذلك في ظل التوجـه المعلـن أو غـير المعلـن نحـو التمويل الذاتي للجامعات، من خلال تقديم الاستشارات والخدمات والأبحـاث مدفوعـة الأجر لمؤسسات المجتمع، ومن خلال الوحـدات ذات الطـابع الخـاص... وغيرهـا، وأيـضاً عليهـا أن تعمـل عـلى تحقيـق جودتهـا وفعاليتهـا وكفاءتهـا وذلـك بأقـل تكلفـة

ممكنة، كما يتطلب منها أن تحسن استثمار مواردها المالية بما يحقق أهدافها[1].

ويطبق هذا البعد على الجامعات عبارة عن تفاصيل كلفوية لجميع التكاليف الناتجة عن ممارسة الجامعة لجميع عملياتها ونشاطاتها ضمن المنظورات الثلاث الأخرى، كذلك هناك جانب مالي استثماري وهو مجال تقديم الخدمات في مجال البحث والاختراع وتقديم بعض السلع التي تلبى جزءاً من حاجات ورغبات المجتمع وسوق العمل وبالتالي فإنه كلما استبعدت التكاليف الغير ضرورية من خلال سيطرة الجامعة على نشاطاتها وفعالياتها وأبقت على الضروري منها كان ذلك أكثر تأثيراً على أدائها الاستراتيجي[2].

ثانياً: بعد الزبون (العملاء):

أهمية هذا البعد في أن إدارة الجامعة تسعى في الوصول إلى تحقيق أعلى درجة لإرضاء الطلبة، إذ أن درجة الرضا تؤثر في بسبة الحصول على طلبة جدد وإمكانية المحافظة على الطلبة الحاليين ومن ثم حصة الجامعة في خريجي الإعدادية العامة، وتعتمد معظم الجامعات في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات الطلبة في قلب استراتيجيتها، لما يعكسه هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح الجامعة في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في المجتمع الذي يتحقق من خلال قدرة

(1) صلاح الدين، نسرين صالح محمد، "**تقويم الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن**"، مجلة مستقبل التربية العربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، المجلد29، العدد81، (2012)، ص39.

(2) الياسري، أكرم محسن، حسين، ظفر ناصر، "**أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد15، العدد3، (2013)، ص249.



الجامعة على تقديم خدماتها التعليمية بيسر وسهولة وبأسعار معقولة للساعات الدراسية[1].

في مجال الجامعات فإن الزبون يتمثل بالمجتمع بشكل عام وسوق العمل بشكل خاص والذي يمثل المنظمات بأنواعها جميعاً والتي تستقطب خريجي الجامعة للعمل لديها كلك تستقبل البحوث العلمية والأفكار والاختراعات التي تحل المشاكل التي تواجهها المنظمات، ومن المقاييس التي يمكن استخدامها لقياس أداء الجامعة في هذا المجال الآتي[2]:

- سرعة الاستجابة لطلبات سوق العمل والبيئة.
- استقصاء درجة رضا المجتمع وسوق العمل عن الخدمات المقدمة من قبل الجامعة.
- معدلات إقامة علاقات قوية ورصينة مع الأطراف الأخرى في مجال التطوير كالجامعات الإقليمية والدولية.
- مؤهلات الخريجين من حيث العلمية والتخصص.

ثالثاً: بعد العمليات الداخلية:

يركز هذا البعد على العوامل والإجراءات التشغيلية الداخلية المهمة التي تمكن الجامعة من التميز وبالتالي تؤدي إلى تحقيق رغبات الطلبة المتوقعة منها بكفاءة وفاعلية، وأيضاً إلى تحقيق نتائج مالية متميزة مرضية للعاملين في الجامعة ويدخل أيضاً في هذا الجانب الاختراعات والابتكارات والتي تؤدي إلى إدخال خدمات جديدة تحقق رضاء الطلبة الحاليين والجدد،

---

(1) أبو شرخ، جمال حسن محمد، **"مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن: دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة"**، رسالة ماجستير (غير منشور)، كلية التجارة، جامعة الإسلامية – غزة، فلسطين، (2012)، ص37.

(2) الياسري، أكرم محسن، حسين، ظفر ناصر، **مرجع سبق ذكره**، (2013)، ص249.

ويهدف بعد العمليات الداخلية إلى تحديد العمليات المهمة التـي يجـب أن تتفـوق فيها الجامعة لتنفيذ الاسـتراتيجية، أي أنـه يجـب أن تركـز الجامعـة عـلى العمليـات الداخلية التي تؤثر على رضاء الطلبة وبالتالي على تحقيق أهداف الجامعة، حيث أن الأداء الجيد لخدمات الطلبة ينشأ من العمليات والقرارات والتصرفات التـي تحـدث داخـل الجامعـة، ومـن ثـم يطلـب مـن المـديرين التركيـز عـلى العمليـات الداخليـة الأساسية وتحقيق التناسق بينها لخلق قيمة للطلبة والمجتمع[1].

ويطبق هذا البعد على الجامعات يتضمن عمليـات التحـديث التـي تتمثـل في دراسـة احتياجـات المجتمـع، والتوجهـات والمعـايير العالميـة، لاسـتحداث تخصـصات دراسية جديدة، والاستفادة من الخبرات العالمية في إدخـال التكنولوجيـا الحديثـة في العملية التعليمية لتجويد الأداء، وكـذلك يتـضمن هـذا المنظـور لعمليـات التـشغيل المتمثلـة في العمليـات الإداريـة (التخطـيط، والتنظـيم، والتوجيـه، والرقابـة، وصـنع القرار)، وعمليـات التـدريس والبحـث العلمـي وخدمـة المجتمـع، وعمليـات توكيـد الجودة، وضبط الانحرافـات....، وخـدمات مـا بعـد التخـرج والتـي تتـضمن متابعـة الخريجين وتقديم الدعم والتنمية المهنية اللازمـة لهـم، بمـا يـسهم في قيـام الجامعـة بوظائفها وتحقيق أهدافها[2].

---

(1) أبو شرخ، جمال حسن محمد، **مرجع سابق ذكره**، (2012)، ص ص38-39.

(2) قرني، أسامة محمود، "**تصور مقترح لتطبيق مدخل الأداء المتوازن في إدارة الجامعات المصرية**"، مجلة التربيـة، الجمعيـة المـصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة، العدد32، (2011)، ص ص27-28.

رابعاً: بعد التعلم والنمو:

إن منظور التعلم والنمو ذو أهداف استراتيجية للجامعة ونظرتها المستقبلية، إذ يركز على تطوير قدرات العاملين والمدرسين داخل الجامعة كونهم البنية التحتية لها والتي تعمل على بناء الجامعة وتطويرها لأجل طويل، وكذلك طبيعة الأنظمة والإجراءات التنظيمية ونوعيتها والتي توصل في النهاية إلى تحقيق الأهداف الخاصة برضا الطلبة، وكذلك كيفية استخدام التقنيات الحديثة لمواجهة عصر تكنولوجيا المعلومات والوصول إلى تحقيق رغبات الطلبة وحاجاتهم وغايات المجتمع، أي تحدد كيف يمكن أن تستمر الجامعة في التطوير والإبداع وخلق قيمة أعلى لها وحجز مكانه مقدمة بين الجامعات[1]. ويعد هذا البعد هو أساس تنشئة وتعزيز المنظورات الثلاثة السابقة، إذ يعكس النية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة (Stakeholders) في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى معايير أفضل أداء[2].

وبالتطبيق على الجامعات يجب عليها أن تسعى لتقديم العديد من البرامج المتنوعة التي تسهم في نمو الأفراد العاملين بها (أكاديميين

---

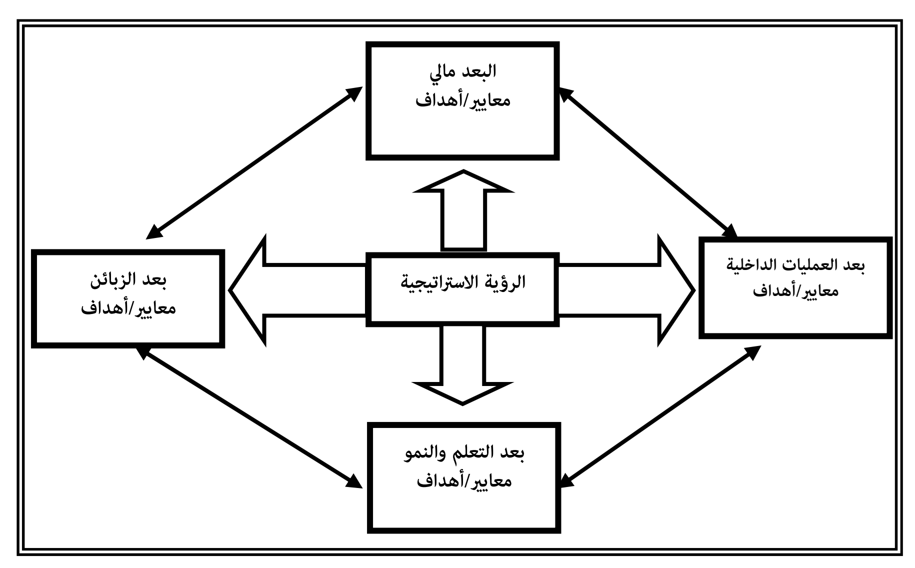
(1) البشتاوي، سليمان حسين، "**إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية: دراسة ميدانية في البنوك الأردنية**"، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، المجلد20، العدد1، (2004)، ص ص385-425.

(2) الفايز، محمد خلف، "**استخدام مدخل التقييم الاستراتيجي لقياس الأداء باستخدام بطاقة التقييم المتوازن: دراسة تطبيقية في وزارة الداخلية الأردنية**"، رسالة ماجستير (غير منشور)، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، (2011)، ص35.

وإداريين)، وعلى أن تتوافق هذه البرامج مع متطلبات العمل في المستقبل، ومع احتياجات الأفراد أنفسهم، والتي تجعلهم قادرين على التأقلم مع التغيرات المستقبلية في طبيعة العمل؛ بل وقادرين أيضاً على قيادة هذا التغير، ويجب أن يتوافق مع ذلك تغيير في نظم المعلومات الداخلية للجامعة التي يجب أن ترصد كل التغيرات الداخلية والخارجية، ومتطلبات التوافق مع هذه المتغيرات واستخدامها في تطوير الأداء، ويعتمد نجاح هذا على وجود نظام للحوافز يميز بين الأفراد وفقاً لأدائهم، يتساوى في ذلك أفراد الهيئة الأكاديمية والإدارية[1].

شكل رقم (3)

المنظورات الأربعة لقياس الأداء الاستراتيجي



Source: Kaplan, Robert S & Norton, David P., **"The Balanced Scorecard Translating Strategy in to Action"**, Boston, MA: Harvard Business School Press, Vol. 1, No. 74, U.S.A, (1996), P4.

---

(1) قرني، أسامة محمود، **مرجع سبق ذكره**، (2011)، ص ص27-28.

هـ- طرق تحسين الأداء:

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلا الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته، وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عم الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة والتي تؤثر على أداء العاملين فيها بدءاً بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط[1].

ويحدد Haynes ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي:

المدخل الأول: تحسين الموظف:

إن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي[2]:

- التركيز على نواحي القوة لدى الموظف، واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في

(1) جبر، عبدالرحمن محمد، "**الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، (2010)، ص53.

(2) العجلة، توفيق عطية توفيق، "**الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، (2009)، ص ص79-80.

الأداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تنميتها.

- التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمل، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وان وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلي السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.
- الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو تفوق قدرات ومهارات الموظف. ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضاً إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرق العمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وإتاحة المجال لهم بان يسهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة. ويتم تحسين الوظيفة أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع

الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسئولية المعطاة للموظف.

المدخل الثالث: تحسين الموقف:

لا يتأثر الفرد في موقف معين بما يملك من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضاً بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والموقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال، والمسئولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة[1].

و- العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي:

هناك العديد من العوامل التي تؤدي دورا كبيرا في الحد من قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها التي تسعى إليها من جهة وتامين سبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لها من جهة أخرى، وبالتالي تحديد قدرة المنظمة على تحقيق المستوى المطلوب من الأداء الاستراتيجي الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه، وبصدد العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للمنظمة فإن هناك نوعين من العوامل التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي وهي عوامل تتعلق بأداء المنظمة ذاتها وأخرى تتعلق بأداء مواردها البشرية، ونظرا

(1) الفايدي، سالم، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، (2008)، ص ص53-54.



لأهمية هذه العوامل ومتغيراتها في التأثير سنلقي الضوء عليها بشيء من التفصيل وتتضمن الاتي:

1. **العوامل المنظمية:**

وتتمثل هذه العوامل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية واستقرار النظام الاجتماعي لبيئة العمل وبالفلسفة الإدارية الموجودة وطبيعة العملية الإنتاجية أو الخدمية، ونظرا لأهمية مثل هذه المتغيرات إلى ضرورة تحليل عوامل البيئة الداخلية لتزويد الإدارة بالمعلومات المهمة والضرورية للاستفادة منها في عملية البحث عن البدائل الاستراتيجية وتحليلها واختبار البديل الأفضل ومن ثم تطبيقه ويعتمد هذا التحليل بشكل كبير على إجراءات منطقية تتمثل في تحديد ما حققته المنظمة من أهداف في المستقبل، ويساعد هذا التحليل في تحديد أهداف الأقسام المختلفة داخل المنظمة وتشخيص مدى مساهمة هذه الأهداف في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة[1].

2. **عوامل البيئة الخارجية:**

إن العوامل البيئية المؤثرة في الأداء الاستراتيجي عديدة من بينها حجم المنافسة في القطاع الذي تعمل المنظمات في إطاره، فعندما تعمل المنظمة في قطاع يكون حجم المنافسة فيه ضعيفاً فإنها تكون اقل تأثيراً بالمتغيرات البيئية وأكثر انسجاما مع المنظمات الأخرى في القطاع نفسه، وأكثر قدرة على التأثير في البيئة الخارجية[2]. وإن البيئة المحيطة بالمنظمة تتميز بعدم الثبات والاستقرار وإن فشل المنظمة في مراقبة وتقيم عوامل هذه البيئة قد

---

(1) الصيادي، عامر سالم مصطفى، مرجع سبق ذكره، (2008)، ص23.

(2) الطويل، أكرم أحمد، الكيكي، غانم محمود أحمد، "أنشطة التوزيع المادي وأثرها في الأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، العراق، المجلد31، العدد94، (2009)، ص20.

يقودها إلى التراجع في الأداء فنجاح المنظمة أو فشلها يعتمد إلى حد كبير على كيفية استجابة الإدارة للتحديات التي تواجهها من البيئة الخارجية[1]. وتتكون العوامل البيئة الخارجية في النقاط التالية[2]:

أ. الصراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.

ب. الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.

ت. التشريعات الحكومية.

ث. سياسات النقابات.

ج. الاضطراب السياسي.

3. العوامل الأخرى:

ينطوي هذا العامل على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في الأداء الاستراتيجي للمنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة وتتمثل بالاتي:

أ. العوامل المتعلقة بالموارد البشرية:

وتتمثل هذه العوامل بمعنويات الأفراد العاملين، وميولهم، واتجاهاتهم، ودوافعهم، والصراع، وبيئة العمل، وطرق معالجة مشاكل العمل، والأجور المدفوعة للعاملين، فضلا عن العلاقات غير الرسمية التي تؤثر في استقرار المنظمة وأدائها الاستراتيجي[3].

---

(1) الصيادي، عامر سالم مصطفى، **مرجع سبق ذكره**، (2008)، ص23.

(2) البلبيسي، أسامة زياد يوسف، "**دورة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، (2012)، ص ص25-26.

(3) الخطيب، سعيد كامل، "**قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الأداء المنظمي**"، أطروحة دكتوراه (غير منشور)، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، (2002)، ص84.

ب. العوامل المتعلقة بطبيعة الإدارة:

إن ظهور المنظمات الكبيرة وتوسع الملكية العامة أدى إلى فصل الوظيفة الإدارية عن الملكية العامة بشكل كبير، وأن المنظمات التي يتم إدارتها من قبل المالكين قد تفوق في أدائها عن تلك التي إدارتها أو السيطرة عليها من قبل الإدارة وقد يعود ذلك إلى كون المديرين أقل رغبة واستعداد للمخاطرة مقارنة بالمالكين[1]. ومن خلال المقارنة بين أداء المنظمات التي تسيطر على الإدارة مقابل تللك التي يديرها المالكون، اتضح أن مجموعة المنظمات التي يديرها المالكون تحقق عائدا على الاستثمار اعلى، وإن تخصيص المواد فيها يكون بكفاءة اعلى من تلك التي تسيطر عليها الادارة، وذلك سبب كون المدراء اقل استعدادا للمخاطرة من المالكين. ومن المحتمل أن يفضل المدراء الاعتماد على نجاحاتهم السابقة بدلا من بذل الجهود المطلوبة لزيادة قيمة اسهم حملة الاسهم.

ت. العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:

وتتضمن هذه العوامل ردود الفعل (المواقف) بشأن مخرجات المنظمة فيما يتعلق بانسجامها وتوافقها مع حاجات الزبائن الفعلية، أو مدى قدرة تلك المخرجات على توفير درجة الإشباع الأفضل في الوقت والمكان المناسبين[2].

---

(1) الحسيني، فلاح حسن عداي، الدوري، مؤيد عبد الرحمن عبد الله، **"إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر"**، طبعة أولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، (2000)، ص ص231-232.

(2) الياسري، أحمد غازي مهدي، **مرجع سبق ذكره**، (2013)، ص72.

وإن أهم العوامل المؤثرة في الأداء الاستراتيجي والتي تتضمن كالآتي[1]:

أ. **الدافعية:** تمكن الدافعية العاملين من فهم التكامل مع رسالة المنظمة من خلال ربط تاريخ المؤسسة وثقافتها مع الاستراتيجية، ودرجة الحافز لتنفيذ هذه الاستراتيجية.

ب. **البيئة الخارجية:** يمكن تأثير البيئة من خلال الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ويتضمن درجة تفاعل التنظيم مع تلك البيئة، إذ إن الأداء سيزداد بواسطة فهم البيئة وباستخدام المعرفة للأثير على تلك البيئة.

ت. **القدرات الإدارية:** تعد القدرات الإدارية إحدى المحفزات إلى تحقيق الأداء الجيد، حيث إن في قمة قدرات المؤسسة القيادة الإدارية والتي تسعى إلى قياس نجاح استراتيجية التنظيم وكذلك المهارات التي تستخدم لخلق الأساس الذي يحتاجه التنظيم في بناء العلاقات الداخلية الضرورية (التحالفات الاستراتيجية، العلاقات الحكومية، المجهزين الاستراتيجيين). وإن مهمة القيادة الإدارية جسيمة وكبيرة ويتوقف عليها نجاح أداء المنظمة الذي يعتمد على رضا وأداء العاملين.

---

(1) علي، مصطفى عبد الحسين، حسين، علي كاظم، يعقوب، فيحاء عبد الله، "**دور الحكمة في تحسين الأداء الاستراتيجي للإدارة الضريبية**"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، المجلد8، العدد22، (2013)، ص112.

رابعاً: النماذج الدولية والعربية للتفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي:

أ. نماذج التفكير الاستراتيجي:

لتأطير أبعاد التفكير الاستراتيجي، قدم الباحثون في علم الاستراتيجية نماذج عديدة ترتبط بهذه الأبعاد توضح في محتواها آلية عمل هذه الأبعاد، وتعبر عن الكيفية التكاملية التي تحقق الانسجام والتفاعل المستمر بين هذه الأبعاد لتحقيق أعلى درجات الكفاءة وأفضل مسيرات الفاعلية في أداء الأعمال الاستراتيجية، ومن أهم هذه النماذج ما يأتي:

1- **نموذج(Liedtka 1998,):** أقترحتLiedtka)) هذا الأنموذج استناداً على أراء (Mintzberg) واصفة التفكير الاستراتيجي طريقة خاصة في التفكير ذات خصائص محددة. ويتضمن هذا النموذج خمسة إبعاد هي (إدراك النظم، والنية الاستراتيجية، والتفكير ألفرصي، والتفكير في الوقت، والتفكير الإبداعي). ووجهت دعوات كثيرة من المفكرين لاختبار هذا النموذج ميدانياً. والشكل رقم (4) يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (4)

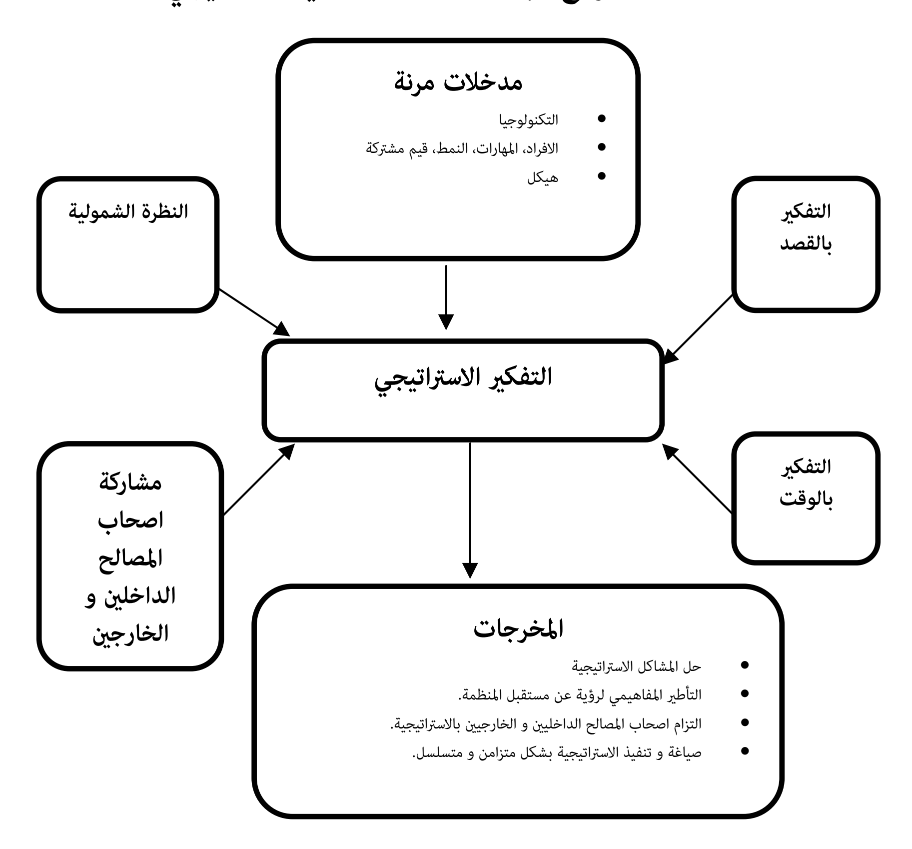
أنموذج (Liedtka) للتفكير الاستراتيجي

Source: Liedtka, J., M., **"strategic thinking: can it be taught" Long range Planning**", Published by Elsevier Science Ltd, Pergamon, Vol.31, No1, (1998), P122.

2- **نموذج (Oshannassy, 2000):** حدد (O'shannssy) في النموذج الذي قدمـه، مدخلات ومخرجات للتفكير الاستراتيجي، وإن هذا النموذج هو تطوير للنموذج الذي قدمه في عام (1999)، وحدد أربعة متطلبات للتفكير الاستراتيجي(التفكـير بالقصد، النظرة الشمولية، التفكير بالوقت، مشاركة أصـحاب المـصالح الـداخلين والخارجين). والشكل رقم (5) يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (5)

أنموذج (O'shannssy) للتفكير الاستراتيجي



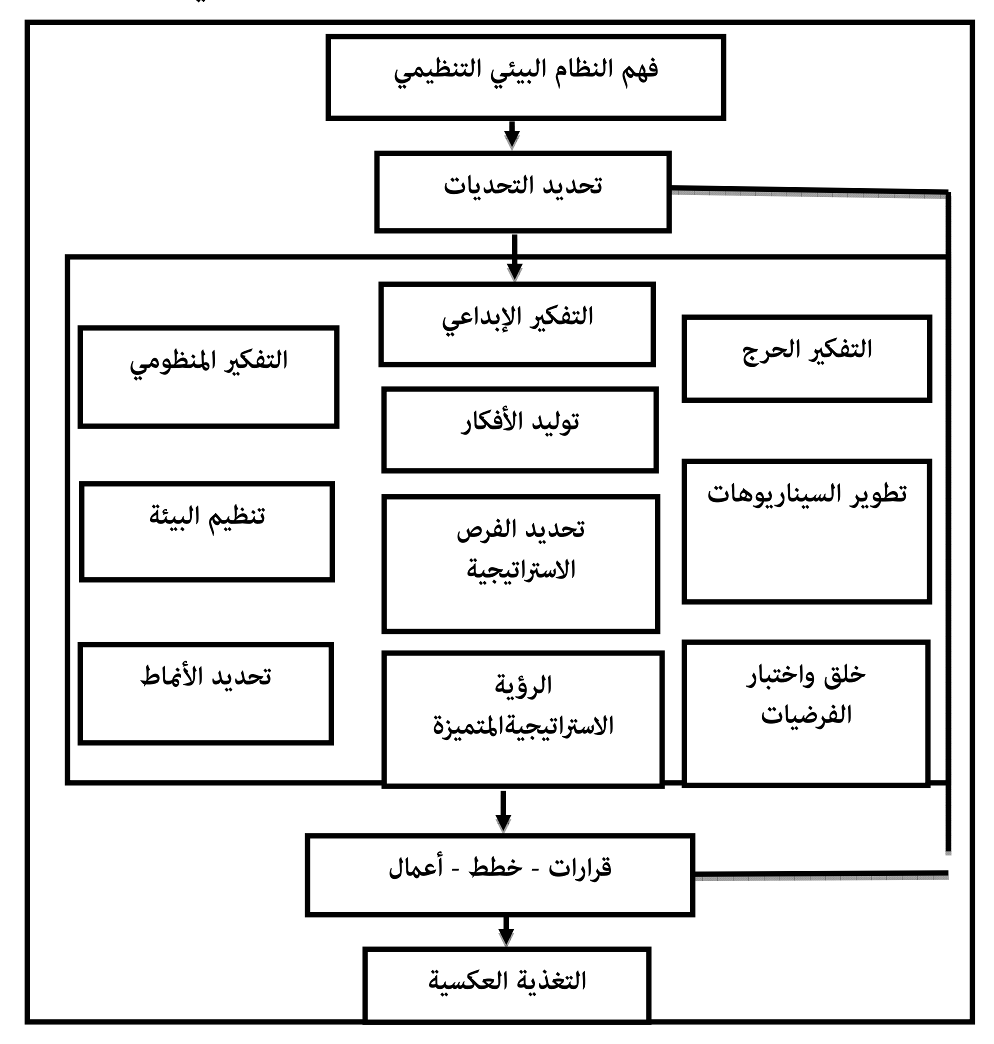
Sources: O'shannssy., T. **"Modern Strategic Management: Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning for Internal and External Stakeholders"**, Singapore Management Review, Volume 25,No.1, (2003), P58.

3- **نموذج (FL, Tampa2007,**): ركز FL نموذجاً للتفكير الاستراتيجي يعتمد على التفاعل بين البيئة التنظيمية وقرارات الأعمال

من خلال (التفكير الحرج، والتفكير الإبداعي، والتفكير المنظومي). والشكل رقم (6) يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (6)

أنموذج (FL, Tampa) للتفكير الاستراتيجي

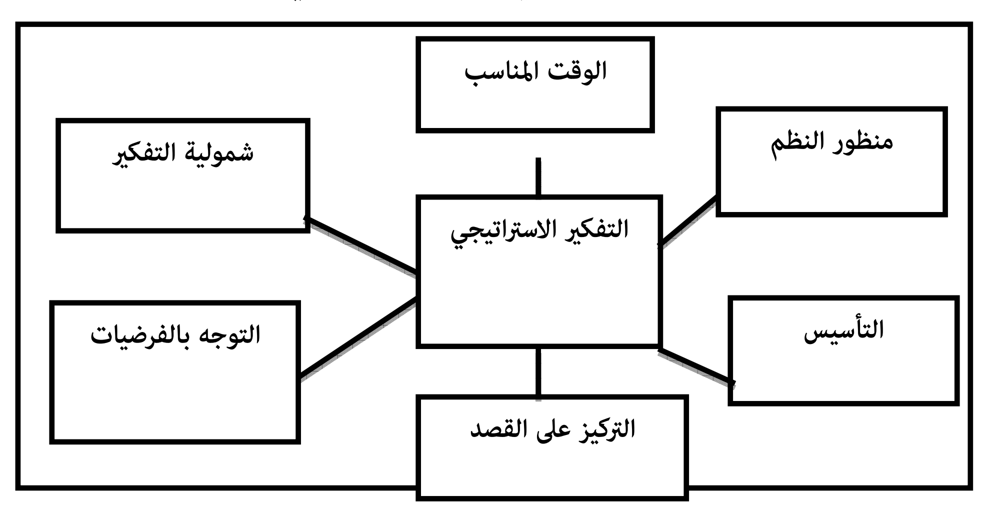


Source: FL, Tampa, **"Strategic Thinking Skills for Port Leaders"**, AAPA Executive Management Seminar, Washington post, (2007), p13.

4- **نموذج (الجبوري، 2009):** طور الجبوري أنموذجاً للتفكير الاستراتيجي مستنداً على Boar 2001 ويونس، 2002 الذي اعتمد على Liedtka1998، للتوصل إلى أنموذج شمولي متكامل لأبعاد التفكير الاستراتيجي. والشكل رقم (7) يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (7)

أنموذج (الجبوري) للتفكير الاستراتيجي

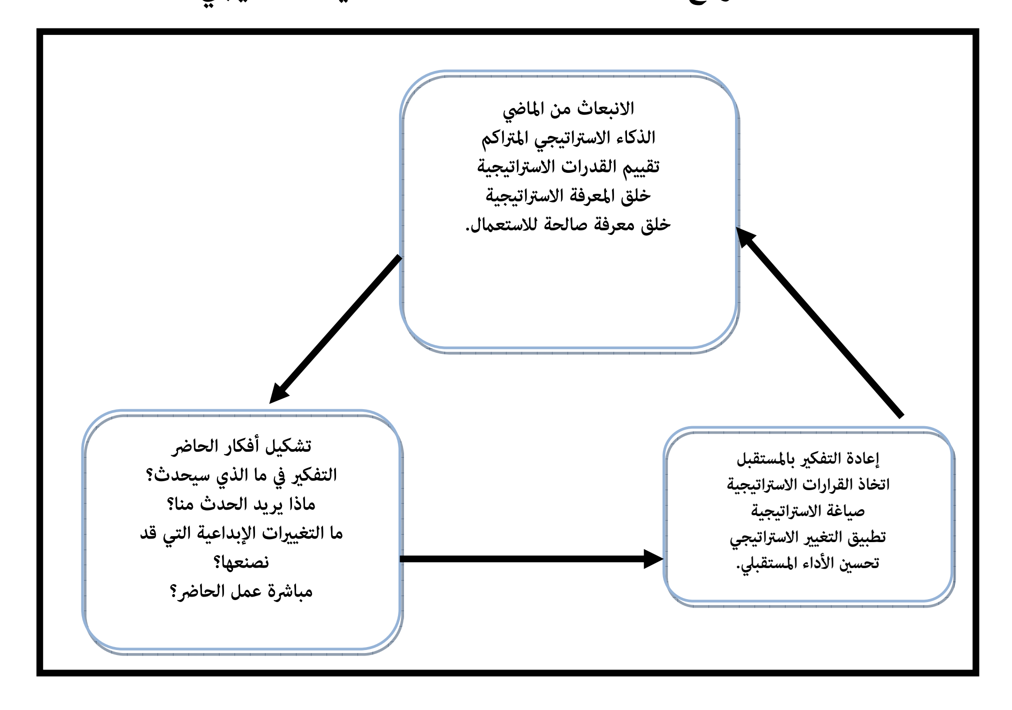


المصدر: الجبوري، علاء أحمد حسن، **"توافق مستويات التفكير القيادي وإشكال التحول نحو الحكومة الالكترونية وفق منظور أخلاقي: دراسة حالة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2009)، ص57.

5- **نموذج (Wootton & Horne ,2010):** أقترح كل من Wootton & Horne نموذجاً للتفكير الاستراتيجي ركزوا فيه على ثلاثة أبعاد أساسية هي (الانبعاث من الماضي، تشكيل أفكار الحاضر، وإعادة التفكير بالمستقبل). والشكل رقم (8) يوضح هذا النموذج.

شكل رقم (8)

أنموذج (Wootton & Horne) للتفكير الاستراتيجي



Source: Wootton, Simon & Horne, Terry, **"Strategic Thinking, A Nine Step Approach to Strategy and Leadership for Managers and Marketers"**, 3rd ed., Koganpage, London Philadelphia New Delhi, (2010), P.VIII.

ب. نماذج الأداء الاستراتيجي:

أما من ابرز النماذج التي استخدمت لقياس الأداء الاستراتيجي في المنظمات فيمكن عرض عدداً منها وصولاً إلى عرض النموذج المستخدم في هذه الدراسة كما يلي:

1- **نموذج Altman**: يعتمد هذا النموذج على نحو رئيس على المقاييس المالية اكثر من اعتماده على المقاييس غير المالية من خلال استخدام دالة متعددة المتغيرات تؤشر المنظمات ذات الأداء الضعيف

والمنظمات ذات الأداء المرتفع التي تكون ذات مركز مالي قوي وقادرة على الاستمرار في ظل اجواء تنافسية[1]. حيث تم استخدام الدالة (Z Factor) فإذا كانت هذه الدالة أقل من (1.8) يكون أداء المنظمة ضعيفا، أما إذا كان أداء المنظمة أكثر من (3(فان الأداء الاستراتيجي للمنظمة جيد، في حين يتراوح الأداء المتوسط بين هاتين القيمتين، ويمكن قياس الأداء عن طريق المعادلة الآتية:

$$Z\ scor = 1.2x1+1.4\ x2 +3.3x3 + 0.6x4 +1x5$$

X1 = رأس المال العامل / إجمالي الموجودات.

X2 = الأرباح المحتجزة / إجمالي الموجودات.

X3 = الأرباح قبل الفوائد والضرائب / أجمالي الموجودات.

X4= القيمة السوقية لحق الملكية / القيمة الدفترية لإجمالي الدين.

X5 = المبيعات / إجمالي الموجودات.

والأوزان (1.2 ، 1.4 ، 3.3 ، 0.6 ، 1) هي أوزان المتغيرات في الدالة.

ويؤخذ على هذا الأنموذج أو المقياس أنه يتكون من مقاييس مالية، وأن التفوق المالي هو أحد عناصر الأداء الذي ترتكز منافعه على مصلحة المستثمرين من دون المساهمين الآخرين الذين يجب أن يتم تقييم أهدافهم أيضا، مما يعني ضرورة قيام المنظمة بإرضاء جميع المساهمين لتصل إلى مقياس ناجح للأداء[2].

2- **نموذج (Delaney & Huselid):** قدّم الكاتبان مقياسين إدراكيين لقياس أداء المنظمات اعتماداً على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء

---

(1) الحسيني، فلاح حسن، "**الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، (2000)، ص240.

(2) الجبوري، نصيف جاسم، "**استعمال أنموذج Altman لقياس الأداء**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 9، العدد 30، العراق، (2003)، ص336.



منظماتهم، مقارنة بأداء المنظمات المماثلة في القطاع الصناعي سمي المقياس الأول بادراك (الأداء المنظمي) ويشمل جودة المنتوج، القدرة على تطوير منتجات جديدة، كسب رضا الزبائن، القدرة على إدامة العلاقات الايجابية بين الإدارة والعاملين، القدرة على إدامة العلاقات الايجابية بين العاملين عامة، أما المقياس الثاني فيسمى بادراك (أداء السوق) ويشمل أداء الأنشطة التسويقية، نمو المبيعات، الربحية، الحصة السوقية ويعبر المقياسان مجتمعين عن أداء المنظمات[1].

3- **نموذج (Zakon):** يعد هذا الأنموذج من النماذج الشائعة الاستخدام ويعبر عن الأداء الاستراتيجي للمنظمات ويعرف هذا الأنموذج باسم (الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا) ويتصف هذا الأنموذج بطبيعته المتعددة الأبعاد ذات التوجيهات المستقبلية وان الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا يعبر عن المستوى الممكن من الأداء المستقبلي الذي تستطيع المنظمة أن تحققه باستخدام مواردها الذاتية وقدراتها على تامين الموارد من المصادر الخارجية[2].

ويتم حساب الأنموذج من خلال المعادلة الآتية:

ر = ح [و+ د (و- ف)]

حيث أن:

ر= تمثل الحد الأعلى من النمو الممكن مستقبلا.

ح = تمثل نسبة العوائد المحتجزة للاستثمار.

(1) Delancy, JT., & Huselid, MA., "**The impact of Human Resource Management Fractionation on Perception of Organization and Performance**", Academy of Management Journal, vol.39, NO.4., Southern Methodist University, Dallas, U.S.A, (1996), P953.

(2) الصيادي، عامر سالم مصطفى، **مرجع سابق ذكره**، (2008)، ص28.

و = تمثل العائد على الأصول.

د = تمثل نسبة الدين إلى الملكية.

ف = تمثل معدل الفوائد المدفوعة.

4-نموذج (Kaplan & Norton) بطاقة الأداء المتوازن:

وهو من المقاييس المركبة في قياس الأداء ويستند إلى مقاييس مالية وتشغيلية ويسمح للمدير بالنظر إلى الأعمال من أربعة جوانب أساسية: المالية، والزبون، والعمليات الداخلية، والإبداع والتعلم. وهذا شرح موجز للمكونات أو المقاييس التي يتكون منها الأنموذج[1]:

أ. **المقاييس المالية:** تحدد هذه المقاييس فيما أذا كانت صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها أسهمت في تحقيق التحسن المطلوب وتتعامل هذه المقاييس مع الربحية والنمو.

ب. **الزبون:** إن العديد من المنظمات اليوم لديها رؤية مشتركة للاهتمام والتوجه نحو زبائنها لتصبح من تلك المنظمات التي تقدم قيمة إلى الزبون، فالزبون يهتم بأربعة أبعاد وهي (الوقت، والجودة، والأداء، والخدمة والكلفة) ويفضل التعامل مع تلك المنظمات التي توفر هذه الأبعاد.

ت. **العمليات الداخلية:** يتعلق هذا المعيار بكيفية قيام المنظمة بالعمل لتلبية توقعات الزبون.

ث. **الإبداع والتعلم:** إن البيئة في حالة تغير مستمر فزيادة شدة المنافسة يتطلب من المنظمات القيام بإجراء التطويرات والتحسينات المستمرة

(1) Kaplan, Robert S. & Norton, David P., "**The Balanced Scorecard Translating Strategy in to Action**", Boston, MA: Harvard Business School Press, Vol.1, No.74, U.S.A, (1996), P74.

في خدماتها الحالية وعملياتها والعمل على تـوفير الإمكانـات لتقـديم خدمـة أو منتج جديد.

5- **نموذج المقارنة المرجعية:**

يعتمد على تحديد العوامل التي تمكن المنظمات من تفعيل قـدرتها التنافسية مقارنة بالمنافسين وفق المجالات المتمثلة ب(الرؤية الاسـتراتيجية، التركيـز عـلى الزبون، التركيز على الجودة والموارد والقدرات، وتحقيق القيمة).

6- **نموذج لجنة المعايير المحاسبية الإدارية الأمريكية:**

وتتضمن مجموعة مـؤشرات تمثلـت (بالبيئـة والـسوق والمـستهلك والتنافـسية والتشغيل الداخلي وأداء الموارد البشرية والمالية)[1].

ثالثاً:دور التفكير الاستراتيجي في تحسين فاعلية الأداء الاستراتيجي:

تعد الجامعات هي المؤسسات الفكرية والثقافية الرئيسة المعنية ببنـاء الانـسان وتزويـده بـالعلم والمعرفـة وصـقل شخـصيته، وتطـوير مواهبـه، وزيـادة امكاناتـه الابداعية والفكرية، وبذلك فالجامعة في حقيقة ادوارها، وجـوهر رسـالتها مـاهي الا مصنع العقول التي تنتج الحضارة وتصنعها وهي وسيلة الحكومـات والمجتمعـات في توفير موارد بشرية مزودة بالمعارف والمهارات اللازمة للنهوض بمهمات التنمية وادارة شؤون مجتمعاتها المختلفة.

---

(1) حسن، زينب أحمد، "**نموذج استراتيجي متعدد الأبعاد لتقييم الأداء إطار مقترح**"، وقائع المؤتمر الثاني للإدارة (القيادة الابداعية) في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، (2006)، ص279.

أ. تأثير أبعاد التفكير الاستراتيجي على الأداء الاستراتيجي:

وفيما يلي عرض لدور أبعاد التفكير الاستراتيجي في تحسين فاعلية الأداء الاستراتيجي:

1- <u>دور النية/القصد الاستراتيجي في تحسين الأداء:</u>

نعرف القصد الاستراتيجي على أنه الحالة الاستراتيجية واسعة النطاق، وتشتمل على القدرة التنافسية الاستراتيجية الكلية مع التركيز على الهيمنة نسبة إلى المنافسين المحددين للمنظمة ونسبة إلى السوق ككل، ومن هذا المنطلق القصد الاستراتيجي مستقر ومستمر، ومع توكيده الكبير على الحصة السوقية والتزامه بالأهداف الغامضة, يمتد القصد الاستراتيجي إلى أبعد من الرغبة في تحدي المنافسين بصورة مثمرة لتحقيق مكاسب الأداء إلى التركيز أيضا على بنا قاعدة العملاء التي تتم خدمتها بصورة جيدة وبناء امتيازات العملاء القوية[1]. والأكثر أهمية هو أن القصد الاستراتيجي استباقي وسريع الاستجابة وتفاعلي، والمنظمة ذات القصد الاستراتيجي تكون تنافسية وقوية ومستمرة في الضغط من أجل تحقيق المزايا من خلال التعرف على الفرص والتخطي والتنفيذ وتجميع وبناء الموارد من أجل رفع فعاليتها واستغلالها، والضرورة العاجلة والتركيز اللذين يدعمان القصد الاستراتيجي يتم توصيلهما ومشاركتها في جميع أنحاء المنظمة عبر المستويات الإدارية والتشغيلية المتعددة، حيث أن المنظمة ذات القصد الاستراتيجي القوي تكون ذات قوة تنافسية قوية في جهودها للبقاء في المقدمة والفوز تنافسيا مع التوكيد على السعي إلى كسب الحصة السوقية

(1) B.J. Mariadoss et al. , "**<u>Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions</u>**", Journal of Business Research 67, (2014), p p2393-2402.

والرغبة في تحدي المنافسين بصورة مثمرة من أجل تحقيق مكاسب الأداء[1].

القدرة التنافسية الاستراتيجية يترتب عليها أن المنظمة تكون غامضة فيما يتعلق بالنمو والتفوق في أسواقها بحيث تكرس كل الموارد المتوافرة وتعمل في كل الطرق الممكنة لتحقيق هذه الأهداف، والمنظمات ذات التنافسية استراتيجيا تكون أكثر قدرة على وضع الأهداف التي تتطلب الجهود والالتزام على مستوى المنظمة ككل وتركيز كل الفاعلين المستقلين على جوهر الفوز في السوق وضمان الأداء الأمثل للمنظمة، وبافتراض أساسه كحالة استراتيجية أو توجه استراتيجي يوجه الاهتمام والتركيز والسلوك الإداري, فإن القصد الاستراتيجي يؤثر على اكتساب وتجميع الموارد ويوجه ويرشد توزيع الموارد، تحديدا المنظمة ذات التركيز الاستراتيجي سوف تكون حذرة وعلى وعي بالفرض لكسب المزايا[2].

وفي المنظمة التي لديها قصد استراتيجي قوي يتم توزيع الموارد حتى يمكن رفع فعاليتها واستغلالها بصورة فعالة لتحقيق المزايا, أي أن الموارد توفر القدرة على التصرف بصورة تنافسية مع وجود منطقتين لتوزيع الموارد واللذين لهما أهمية في الوضع الاستراتيجي للمنظمة وهما مدى ركود الموارد المحتفظ بها والاستثمار في البحث والتطوير، ونستنتج أنه من خلال تأثيره على هذه الخيارات الرئيسي لتوزيع الموارد يؤثر القصد

(1) Ferrier, W. J., "**Navigating the competitive Landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness**", Academy of Management Journal, (2001), p860.

(2) B.J. Mariadoss et al. , "**Strategic intent and performance: The role of resource allocation decisions**", Journal of Business Research 67, (2014), p p2393-2402.

الاستراتيجي على أداء المنظمة، حيث يعمل ركود الموارد كداعمة تمكن المنظمة من الاستجابة للفرص والتهديدات الطارئة وتغيير الأوضاع بصفة عامة، والموارد الراكدة تسمح للمنظمة بنشر وإعادة نشر الموارد عند الضرورة نحو التأقلم والانسجام أو تطوير وتوليد التغيير في أوضاع المنظمة، ولكن كيفية تأثير الركود على أداء المنظمة يبدوا معقد وغير واضح[1].

نتوقع أن المنظمات ذات القصد الاستراتيجي القوي سوف تتبنى المدخل الأكثر صلابة في الاستثمارات في البحث والتطوير، القصد الاستراتيجي يعني أن المنظمة تعمل بصورة متعمدة على تحسين كل السبل المتاحة للأداء، الشركات التنافسية استراتيجيا سوف تميل إلى تكرار تحسين وتجميع وتنفيذ أنشطة البحث والتطوير بصورة إبداعية بسبب العوائد العاجلة والمحددة، حيث أن الاستثمار المستمر في مبادرات البحث والتطوير المنفذ فحسب بواسطة المنظمة يمكن التحكم فيه بصورة معتدلة، والبحث والتطوير هو استثمار طويل الأجل مع العوائد الغير متوقعة الممتدة إلى الأطر الزمنية الغير متوقعة[2].

التفكير في القصد الاستراتيجي على أنه البناء الشبه موازي للرؤية ولكن هناك اختلافات، ففي حين تميل المنظمة إلى وجود رؤية واحدة شاملة وواسعة, نجد أن القصد الاستراتيجي يكون أكثر تحديدا وأكثر تعددا، بمعنى آخر المنظمات قد يكون لديها رؤية واحدة مركزية والتي يتم تحليلها إلى

(1) George, G., "**Slack resources and the performance of privately held firms**", Academy of management Journal, (2005), p668.

(2) He, Z, L., & Wong, P. K., "**Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis**", Organization Science, (2004), p488.

المقاصد المتعددة، والأدبيات حول إجراءات الشركات والديناميكيات التنافسية تمثل نظيرا نافها لأنه يربط الحالة الإستراتيجية للمنظمة بآليات تحقيق الهدف[1]. وهناك ارتباط القصد الاستراتيجي بأداء المنظمة. القصد الاستراتيجي يجب أن يعمل حدسيا كأداة تنبؤ إيجابية بالأداء لأن قصد المنظمة لابد أن يعمل على توسعة خبرتها أو نطاقها لأن إدخال قصد المنظمة يتطلب تطوير القدرات, فإن الربحية سوف تعاني بسبب التكاليف الإضافية لتطوير القصد الاستراتيجي. المنظمات التي تتحصل على القدرات الضرورية لدعم القصد البارز سوف تتم مكافئتها بالعوائد المثلى وإن كانت خلال الفترات المستقبلية. وتعرفت بحوث الإجراءات التنافسية على العديد من المناطق المختلفة التي فيها تستطيع المنظمة الالتزام استراتيجيا وهي:

(1) الجانب المالي. (2) رأس المال البشري. (3) الطاقة الإنتاجية.

وتوزيع الموارد في هذه المناطق يشير إلى التزام فريق الإدارة العليا إما باستغلال الموارد الحالية أو استكشاف الموارد الجديدة، وإن الإجراءات الإجمالية تؤدي إلى ضعف الحصة السوقية للمنظمة البؤرية, مما يقترح أن هذه الإجراءات التي تعكس القصد قد يكون لها علاقة سلبية بالأداء، والأدلة المباشرة على هذه العلاقة السلبية تأتي من مؤلفات الاستكشاف، حيث يؤكد أن القصد الاستراتيجي في الأجل الطويل يكون إيجابي ولكنه باهظ التكلفة في الأجل القصير[2].

---

(1) Lovas, B. & Ghoshal, S., "**Strategic as Guided Evolution**", Strategic Management Journal, (2000), p p875-896.

(2) Richard S. Brown, "**Capabilities, Strategic Intent and Firm Performance: An Empirical Investigation**", A Dissertation Proposal Submitted to The Temple University Graduate Board In Partial Fulfillment Of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, (2013), p p12-14.

2- **دور التكفير في الوقت على الأداء الاستراتيجي:**

تعتبر إدارة الوقت من الأساسيات التي يجب أن يهتم بها المديرون في إدارة أعمالهم حيث تؤكد معظم الدراسات التي تناولت إدارة الوقت أن الإدارة الرشيدة للوقت ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء وبتحسين الانتاجية، فالإدارة الجيدة للوقت تزيد الإنتاجية والأداء العام[1].

لقد أظهرت دراسات عدة أن هناك علاقة قوية تربط إدارة الوقت بالأداء الوظيفي وبكفاءة الأداء الوظيفي، سواءً على لصعيد الفردي أم على الصعيد المؤسسي، فبالإدارة الفعالة لوقت الموظف يتمكن من تحسين مستوى أدائه وقيامه بعمله على أكمل وجه، وكما أوضحت أن هناك تأثيراً كبيراً لفاعلية إدارة الوقت على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين[2]. وأن مخرجات الأداء تقسم إلى قسمين، هما: الأداء الوظيفي والفاعلية، وأوضح أن عدة دراسات تعتبر أساليب إدارة الوقت فعالة جداً، بحيث أنه توجد دراسات تؤكد على وجود علاقة طردية إيجابية بين استخدام وتبني أساليب إدارة الوقت وبين الأداء الاستراتيجي، تبين هذه الدراسة وجود علاقات معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الاستراتيجي، وكذلك بين فاعلية إدارة الوقت والأداء الاستراتيجي، ولكن من المهم معرفة الإجراءات والأساليب التي تساعد على

---

(1) العريفي، بشير سعود، "**دراسة العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل: تطبيق على احدي الشركات الرائدة**"، (2008)، ص1.

(2) أبو زيادة، زكي عبد المعطي، "**إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية**"، المجلة الأردنية في إدارة العمال، المجلد8، العدد1، (2012)، ص168.

الإدارة السليمة للوقت وبالتالي تساعد على الوصول إلى أعلى مستويات للأداء الوظيفي[1].

كما يختلف مفهوم إدارة الوقت لدى الأفراد باختلاف دوافعهم واحتياجاتهم وطبيعة وظائفهم، فسلوك الانسان تجاه الوقت سلوك مكتسب من البيئة الاجتماعية ومن القيم التي تكونت لديه تجاه التعامل مع الوقت، ويعد تكوين قيم الانسان تجاه الوقت عملية معقدة، وهي من أكثر الصفات تأثراً بالظروف المحيطة، وتتأثر هذه القيم بتغير هذه الظروف وظهور دوافع جديدة، وتعد علاقة الوقت بالأداء هي السبب في ظهور أعراض السرعة، مثل: التوتر والحدة والقلق والضيق وغيرها من الأعراض التي أصبحت سمة العصر، وإذا ما احسنت إدارة الوقت من قبل الإدارة العليا والعاملين في منظمات الأعمال على حد سواء، انعكس ذلك بشكل مباشر على أداء العاملين الذي بدوره سينعكس على أداء المنظمة ككل[2].

ومن المهارات أيضاً لإدارة الوقت المؤثرة على الأداء وكفاءته عدم التسويف فإن عدم التسويف سيُعجل من الأداء ويقضي على أسباب تأخيره فالتسويف له عواقب سلبية على أداء الفرد والمنظمة، ويقول إدوارد يونغ: أن التأجيل هو سارق الوقت[3].

إن ارتباط إدارة الوقت بالأداء ليس محصوراً بالأداء الاستراتيجي فحسب، وإنما بالأداء الاكاديمي والأداء الدراسي على حد سواء، وأداء

---

(1) الطراونة، محمد أحمد، "**إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة**"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد17، العدد1، (2002).

(2) الخطيب، عبير فوزي، "**إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن**"، رسالة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط للدراسات العليا، (2009)، ص ص1-2.

(3) القعيد، إبراهيم، "**وقتك. حياتك. هل تديره أم يديرك**"، مجلة المعرفة، وزارة التربية والتعليم، الرياض، (2001)، ص23.

الفرد في إنجاز الأمور الموكلة إليه في سائر أمور الحياة، لذلك فإن هناك بعض الدراسات النفسية لعلماء النفس التطبيقي في ميدان الصناعة تؤكد على أهمية وقت الفراغ كضرورة لتنظيمه وحسن استثماره لتجديد قوى الإنسان واستعادته النشاط وإتقان العمل وحسن أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته[1].

الوقت وعاء للأداء وهو أحد معايير الأداء فأي خلل في إدارة الوقت فإن هذا ينعكس على الأداء وكفاءته فعلى سبيل المثال من مضيعات الوقت في التوجيه عدم استخدام مهارة التفويض للأعمال والسلطات من أعلى إلى أسفل للعاملين داخل المنظمة واستخدام التفويض ينعكس على سرعة الأداء وكفاءته، إن الاستغلال الكفء للوقت لدى العاملين في ذواتهم وداخل منظماتهم سوف ينعكس إيجابياً على الأداء الفعال للفرد ثم المنظمة ومن ثم تقديم الخدمة بأعلى كفاءة وبأقل جهد[2].

3- **دور التفكير المنظمي في تحسين الأداء:**

الوظائف الأربعة للإدارة هي مجموعة كاملة من المفاهيم والممارسات، ووفقا لما تبين مسبقا, يتطلب ذلك من المديرين التفكير في وتطبيق التخطيط والتنظيمي والقيادة والرقابة نظاميا وبصورة مستمرة. وعند إنشاء نظام إدارة الأداء الناجح, يستمر المدير الفعال في التركيز على إدارة الأداء مع:

---

(1) غزاوي، راوية تيسير، "**إدارة الوقت أثرها على أداء العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم**"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، (2012)، ص40.

(2) القصير، ياسر صالح، "**دور إدارة الوقت في كفاءة أداء العاملين في محكمة الاستئناف بمكة المكرمة**"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (2011)، ص52.

- التحسين المستمر للعمليات الجوهرية: حيث أن العمليات الجوهرية هي تلك العمليات التي تؤثر إمام على العيب التنافسي الذي يجب التغلب عليه أو على الميزة التنافسية التي ترغب الإدارة العليا في تحقيقها وتعزيزها وتوسعتها.
- دعم أهداف الأداء على كل المستويات: يعمل المديرين على تعزيز قيادتهم وعلاقاتهم كأدوات لتخطيط وتنفيذ التغيير وتوجيه العاملين الجدد وتقييم البدائل الإستراتيجية وتحسين الخدمات للعملاء الداخليين والخارجيين.
- تجنب الحوافز المتصارعة وغيرها من العقبات: حيث أن احتياجات العملاء الداخليين والخارجيين توجه عملية وضع الأهداف واتخاذ القرار حيث يجب أن تكون الوظائف متعاونة وليست متنافسة ولا يجب أن تنجح وظيفة على حساب الأخرى.
- كسب الفعالية من خلال عملية وضع الأهداف المستمرة: حيث يطرح المديرين بصورة روتينية التساؤلات ويتلقون الإجابات على التساؤلات المتعلقة بفعالية وكفاءة العمليات داخل إداراتها وكذلك التساؤلات المتعلقة بالعمليات عبر الوظائف المختلفة التي تساهم فيها إداراتهم. وتصبح فرص التحسين هي الأهداف الجديدة[1].

التفكير المنظمي على أنه كفاءة الذكاء الفكري, أي القدرة على التفكير في أو تحليل المعلومات والمواقف التي تؤدي إلى أو تتسبب في الأداء الأمثل أو الفعال، وبصفة عامة الكفاءات على أنه الخصائص الجوهرية

(1) Olivia Herriford, "**Systems Thinking and Measuring Organizational Performance**", University of Phoenix, June (2004).

للشخص والتي تؤدي إلى أو تتسبب في الأداء المتميز والفعال، ونظرية الأداء هي أساس مفهوم الكفاءة، ويمكن تحقيق الحد الأقصى من الأداء عندما تتوافق قدرات الشخص أو مواهبه مع احتياجات المتطلبات الوظيفية والبيئة التنظيمية[1]. وينظر إلى الكفاءات على أنه تلك الخصائص الشاملة التي تمكن الأفراد من أداء وظائفهم بغض النظر عن المنطقة الوظيفية التي يعبر عنها وصفهم الوظيفي أو ماهية المنظمة التي يعملون بها إلى الاشتمال على القدرات من ثلاثة فئات في مجموعة الكفاءات التي تتسبب في أو تنبأ بأداء القيادة المتميز وهذه الفئات هي:

- الكفاءات الفكرية مثل التفكير المنظمي والتعرف على الأنماط أو النماذج.
- كفاءات الذكاء العاطفي بما في ذلك كفاءات الوعي الذاتي والإدارة الذاتية.
- كفاءات الذكاء الاجتماع بما في ذلك الوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات.

حيث أن التفكير المنظمة كفاءة ذكاء لم يتم استكشافه بالصورة الكافية ورغم معاملة التفكير المنظمة ككفاءة قيمة لدى القائد, إلا أنه لم يتم اختباره بالصورة الكافية في محيط القيادة ودور التفكير المنظمي في القيادة لم يتم الإفصاح عنه تجريبيا. وهناك دراسات تجريبية قليلة فقط والتي توصلت إلى أن أداء القيادة هو إحدى نتائج التفكير المنظمي[2].

(1) Boyatzis, R. E., "**Competencies in the 21st century**", Journal of Management Development, Vol. 27, No. 1, (2007), p8.

(2) Tomas Palaima Aelita Skaržauskien,"**Systems thinking as a platform for leadership performance in a complex world**", Baltic Journal of Management, Vol. 5 ISS. 3, (2010), p p330–355.

الكفاءات هي المدخل السلوكي للذكار العاطفي والفكري والاجتماعي والمفهوم المتكامل كفاءات الذكاء يقدم الهيكل النظري لتطوير النموذج النظري الجديد الذي يربط كفاءات الذكاء وأداء القيادة/المنظمة. وتؤثر الكفاءات على أداء المنظمة بصورة غير مباشرة من خلال بناء أداء القيادة, على سبيل المثال: الجودة المثلى للتفاعل بين القائد والمرؤوس تؤثر على أداء القيادة وأداء القيادة يؤثر على المناخ الإيجابي للمنظمة والذي بدوره يؤثر على أداء المنظمة[1].

4- **دور التفكير الابداعي في تحسين الأداء:**

أصبحت حاجة المنظمات للأبداع متطلباً اجبارياً إذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على التميز في الأداء والمحافظة على استمراريتها بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وإن دور المنظمة هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات أفرادها ويدعم الابداع والتفكير الابداعي من خلال ايمانها بأن الابداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمة وتحقيق أهافها المستمدة من البيئة المحيطة بها مما ينعكس إيجابياً على تحسين أدائها ومواكبة الظروف والمتغيرات وجعلها قادرة على البقاء والنمو حيث أن للفكر الابداعي أثراً كبيراً في تحقيق الكفاءة في أداء المنظمات[2].

ويركز الابداع في تأثيره بالأداء الوظيفي لأن المبدع هو الانسان، وتنعكس ابداعاته على مهاراته والنتائج المتوقعة منها، وعليه فإن مفهوم

---

(1) Boyatzis, R. E., "**Competencies in the 21st century**", Journal of Management Development, Vol. 27, No. 1, (2007), p9.

(2) حاوي، أيمان عسكر، "**الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة**"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد4، العدد8، (2011)، ص49.



الأداء الوظيفي في ضوء ما تقدم هو (النواتج المتحققة من قدرات ومهارات الأفراد التي تنعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمنظمة. غالباً ما تتعرض المنظمات إلى فجوة الأداء وهي (الناتجة عن الفرق بين المتحقق فعلاً والمخطط لتحقيقه) وتعمل إدارة المنظمات وأصحاب القرار على ردم هذه الفجوة، والاستجابة إلى متطلبات التغيير، من خلال (توفير الامكانات المادية الساندة للنشاط الابداعي، وتعزيز الرغبة والايمان بقدرة المنظمة على الابداع)، وتتأثر عملية التغيير وانعكاساتها بمستوى فجوة الأداء كثيراً بالتغييرات الجوهرية في القوى التكنولوجية والاقتصادية، وهذه تؤثر في الأداء الشامل للمنظمة بصفة عامة، وفي أداء عامليها بصفة خاصة، ولا يمكن ملاحظة واستيعاب هذه التغييرات الا من خلال معارف ومهارات جديدة ومتطورة، أي من خلال طرائق وأساليب الابداع المختلفة، وهذه تسهم في تطوير كفاءة المنظمة (إدارياً وفنياً) وبهذه الصورة يكون الابداع قد انعكس ايجابياً على التحسن في الأداء الشامل للمنظمة.

ويعتمد الابداع على مجموعة من المكونات الاقتصادية وغير الاقتصادية بعضها من داخل المنظمة وبعضها من خارجها وأن جهة الإدارة الناجحة توفر هذه المكونات من خارجها وأن على الإدارة الناجحة توفير هذه المكونات وحسب أهميتها والسيطرة عليها وتوجيهها من أجل تحسين أداء المنظمة والاحتفاظ بها[1].

ولقد أصبح الحكم على المنظمات ينطلق من مستوى كفاءتها وفاعليتها من خلال مدى تطبيقها لمكونات التفكير الإبداعي وفي رفع مستويات الأداء في تلك المنظمات، إذ أصبح من الضروري أن تتوجه بعض المنظمات في

---

(1) حاوي، أيمان عسكر، **مرجع سابق ذكره**، (2011)، ص ص54-55.



اعتبار العملية الإبداعية والتميز من ضرورياتها على صعيد المنافسة ومواكبة التطور. وعليه حاولت تلك المنظمات الوصول بشتى الأساليب العلمية إلى تلك المكونات الإبداعية في التفكير لتحقيق ميزة تنافسية ولتحقيق التميز في أدائها[1].

أن الابداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من القيادات العليا والموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أداء أعمالهم، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعاً وتميزاً يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فإن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

كما ينبغي تقدير أهمية دور الإبداع الإداري من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن للعاملين في المنظمات على اختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابياً على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ويدفع عجلة النمو والتطوير للمنظمة[2].

---

(1) القيسي، مهند حمدان جميل، "**دور بعض مكونات التفكير الابداعي في الأداء المتميز: دراسة مقارنة لآراء عينة من التدريسيين في ثانويات مختارة في المديرية العامة لتربية محافظة نينوى**"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، (2010)، ص1.

(2) العجلة، توفيق عطية توفيق، **مرجع سابق ذكره**، (2009)، ص2، ص9.

علاقة الأداء بالإبداع تتأثر بالقيم التي يحملها الأفراد بالمنظمات الخدمية, أي القيم التي تعمل كأساس لاستيعاب المعرفة الذي يدعم المنظمة المتعلمة[1].

ب. العلاقة بين التفكير الاستراتيجي والأداء الاستراتيجي:

يتسم التفكير الاستراتيجي بالحداثة النسبية ويؤكد على توضيح هذا المفهوم وهل هو البديل عن التخطيط الاستراتيجي، أم إنهما وجهان لعملة واحدة؟ فالفكر الاستراتيجي هو منهج للتفكير يضمن حسن استخدام ادوات التخطيط فهو أداة غير ملموسة قائمة على الحدس والإبداع وبالتالي انعكاسه المباشر على الأداء لتلك المنظمات إذ إن كفاءة وفاعلية الأداء للإدارات والأقسام والأفراد هو ترجمة لفاعلية الاتجاه والرؤى الاستراتيجية[2].

الملفات حول التفكير الاستراتيجي وعلاقتهما بالأداء تقدم توجيهات محدودة، ورغم أن البحوث قد دراسة علاقة كل متغير بالأداء بصورة منفصلة, إلا أن الكثير من هذه الدراسات قد استكشفت العلاقة بين المتغيرات وتأثيراتها على بعضها البعض. على سبيل المثال التفكير الاستراتيجي وأبعاده يمكن أن يؤثر على الأداء التحول في التفكير مطلوب في الموارد البشرية حتى تتمكن المنظمات من تحسين أدائها. كما ان التفكير تدعم الأداء التنظيمي وفي متغيرات التفكير قد تفضل الشركات المرونة

(1) Katharine E. Leigh, "**Organizational Creativity: The Relationship Between Creativity**", Values, And Performance in Architectural Practice, A dissertation in partial fulfillment of the requirements For the Degree of Doctor of Philosophy Colorado State University Fort Collins, Colorado, (2011), p8.

(2) محمد، نسرين جاسم ، الجبوري، علياء جاسم، "**دور التفكير الاستراتيجي في الأداء المنظمي: دراسة تشخيصية في عينة من كليات جامعة بغداد**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، العراق، العدد38، (2014)، ص155.



بالنسبة لأحد العناصر على الآخر ارتكازا علـى التفكـير الاسـتراتيجي ولكـن لاسـتدامة الإدارة الاستراتيجية الفعالة والتفكير الاستراتيجي والتخطـيط الاسـتراتيجي لابـد عـلى المنظمات أن تنظر بعـين الاعتبـار إلى هـذه المتغـيرات عـلى أنهـا مترابطـة وعمليـات فكرية متكاملة[1].

لقد ارتبط مفهوم الأداء دائما بكل ما يساهم في تحقيـق الأهـداف الإسـتراتيجية، فأصبح مفهومه يندرج ضمن التفكير الاستراتيجي، وأصبحت المؤسسة الآن تهدف إلى تحقيــق أحــسن أداء اســتراتيجي في ميــدان نــشاطها، لأن تحــسين الأداء وتطــوير المؤسسات لم يعد أمرا اختياريا بل أصبح شرطا جوهريا لضمان البقاء والاستمرار فهو يهدف أساسا إلى تكوين وتدعيم القدرات التنافسية، أمـا الأدوات المتاحـة للمؤسـسة للحصول على أحسن أداء فتتمثـل خاصـة في الاسـتراتيجيات التنافـسية، التـي تلعـب دورا فعالا في تطـوير الأداء إذ أن البيئـة التنافـسية متميـزة بعـدم الاسـتقرار وعـدم التأكد.

العلاقة الإستراتيجية بالأداء لقد اهتم الكثير من البـاحثين بدراسـة العلاقـة بـين الأداء والإستراتيجية، وجد أن المؤسسات المتخصصة في ميدان معـين هـي التـي تكـون لهـا أكـبر حصة في السوق بالمقارنة مع المؤسسات التـي تعمـل في نفـس القطـاع الـسوقي، فـانتهى إلى التفكير في أن الاختلاف في بنـاء الاسـتراتيجيات التنافـسية هـو الـسبب الرئيـسي الـذي يؤدي إلى الاختلاف في أداء المؤسسات، كما أن تكـريس المـوارد الإسـتراتيجية تحـت رقابـة المسيرين يعتـبر مـن العوامـل الأساسـية التـي تـؤدي إلى تحقيـق الأداء الأفـضل، وبالتـالي

(1) Ahmad Ali Salih and Loay Alnaji, "**Impact of Strategic Thinking and Strategic Agility on Strategic Performance: A Case Study of Jordanian Insurance Industry Companies**", International Review of Management and Business Research, Vol. 3 ISS.4, December (2014), p p1872-1873.

فالإستراتيجية هي شرط أساسي لتحقيق الأداء، حيث كلما كرست المؤسسة موارد إستراتيجية هامة كلما كانت احتمالات تحقيق أداء فعال كبيرة جدًا[1].

ج- علاقة التفكير الاستراتيجي بالتخطيط الاستراتيجي:

يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز، وتعد القدرة التمييز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى البعيد، والتوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الإستراتيجية، ومن ثم ينبغي إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الاستراتيجي. التخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي، فالأول عملية تحليلية بينما الثاني معالجة للبصيرة، وتخطيط الإستراتيجية هو عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للفريق أو المنظمة، تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار[2].

يؤكد أن التفكير الاستراتيجي يعد عنصراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي وأن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو وضع تصور للاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل، وأن المفكر الاستراتيجي يجب أن يتوافر لديه أبعاد فكرية غير اعتيادية تتيح له إمكانية التصور والحدس والتأمل والتبصر والإدراك لاختراق المجهول، وتقريب صور المستقبل تمهيداً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية، ويتضح أن التفكير الاستراتيجي يسبق التخطيط الاستراتيجي ويقود إليه، وإنه كلما كان التفكير

---

(1) http://www.startimes.com/f.aspx?t=34795684.

(2) أبو زقية، خديجة منصور، "**التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء في الجامعات وما حققته ليبيا للوصول إلى الجودة**"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، (2011)، ص9.

الاستراتيجي مبدعاً، كلما أدى إلى رؤية أفضل للمستقبل، وبالتالي يـؤدي إلى تخطـيط استراتيجي أفضل(1).

أن مـصطلح التفكـير الاسـتراتيجي يتـسم بـالغموض وان هنـاك حاجـة لفهمـه بوضوح وعلى أساس ذلك يتطلب الأمر تحديد ملامح التفكير الاستراتيجي ومـا يميـزه عن مصطلح التخطيط الاسـتراتيجي ويمكـن النظـر الى العلاقـة بـين المـصطلحين مـن خلال ما يأتي:

1. **التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي هـمـا طريقتـــان للتفكـــير والأداء المميز، والتفكير الاستراتيجي ينبغي أن يسبق التخطيط الاستراتيجي.**

يجـب عـلى الإدارة أن تـدرك الاخـتلاف بـين التفكـير الاسـتراتيجي والتخطـيط الاسـتراتيجي لـكي تـتمكن مـن فهـم معنـى الإسـتراتيجية(2). فـالتخطيط لا يعطـي استراتيجيات لأنه عملية تحليلية رسمية مبرمجة والتخطيط الاستراتيجي يحدث بعـد إن تقرر الاستراتيجيات(3).

الانتقادات للتخطـيط الاسـتراتيجي كانـت عـلى نطـاق واسـع في أدبيـات الإدارة الإستراتيجية فالعديد من الكتاب قبلوا الانتقادات التقليديـة للتخطـيط الاسـتراتيجي بل ذهبوا إلى ما هو ابعد منهـا لإيجـاد انـه لا مكـان للتخطـيط في المـنظمات ليحـل محله التفكير الاستراتيجي(4).

---

(1) العشي, نهال شفيق، "**أثر التفكير الاستراتيجي على أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير, الجامعة الإسلامية, غزة، (2013).

(2) Goldman ,E. F., & Casey, A., "**Building a culture That en courage Strategic Thinking**", Journal of Leadership and Organizational Studies, Matthew R. 17(2), (2010), P120.

(3) Henden, G., "**Intuition and its Role in Strategic Thinking**", Dissertation submitted to the philosophy Ph.D. Norwegian School of Management, (2004), p47.

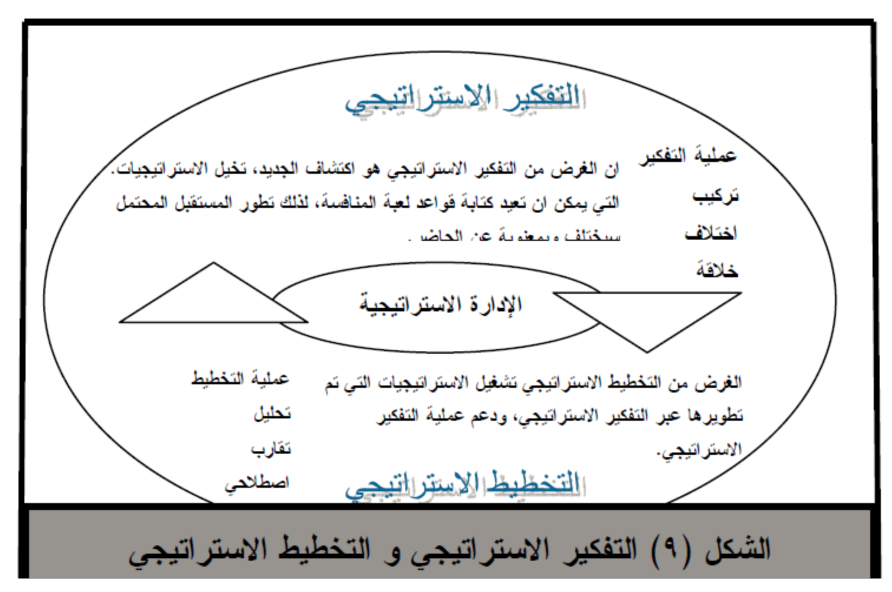
(4) Heracleous, Loizos, "**Strategy and Organization: Realizing Strategic Management**", Cambridge University Press, (2003), p40.



وجهة النظر هذه تؤكد على ان التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي يتضمنان عمليات فكرية متميزة حيث التخطيط الاستراتيجي هو عملية تحليلية متقاربة في حين ان التفكير الاستراتيجي هو عملية توليفيه متباينة فهو يسعى لجعل التخطيط اداة لتفعيل الاستراتيجيات القائمة بدلا من رؤيته بوصفه مقدرة لتوليد استراتيجيات جديدة ومبتكرة بشكل جذري[1]. والشكل رقم (9) يوضح وجهة النظر هذه.

شكل رقم (9)

التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي



الشكل (٩) التفكير الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي

Source: Heracleous, L., "**Strategic Thinking or Strategic Planning?**" Long Range Planning, Vol. 31, No. 3, (1998), p485.

(1) Fairholm ,Matthew R. "**Leadership and Organizational Strategy**", The Innovation Journal ,The public Sectors Innovation Journal ,vol.141,(4)1,Article 3, (2009), p6.

2. الغرض الحقيقي من التخطيط الاستراتيجي هو تحسين التفكير الاستراتيجي.

تتعلق وجهة النظر هذه باقتراح ان الغرض الحقيقي من التخطيط الاستراتيجي هو لتسهيل التفكير الاستراتيجي, ويستعمل ادوات التخطيط التنظيمي لمساعدة التفكير الخلاق، أما التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن سلسلة من الاجراءات والمفاهيم والادوات التي يتم تصميمها لمساعدة القادة والمفكرين على التفكير والعمل، فالتفكير والتخطيط الاستراتيجيين يتفاعلان في عملية جدلية وكلاهما ضروري وليس بديلا للآخر[1].

وجهة النظر هذه كانت قد طورت في سلسلة من مقالات (Harvard Business Review) كتبت من قبل كبار المدراء التنفيذيين في شل الملكية الهولندية. أما الأداة الاستراتيجية المرتبطة بهذا الراي فهي تخطيط السيناريو وهي عملية استخلاص الرد المناسب على العقود الآجلة بشكل معقول وممكن, وصف عملية تخطيط السيناريو في (Shell) بالتأكيد على ان السيناريوهات تخدم غرضين رئيسين هما[2]:

أولا: الحماية: توقع وفهم المخاطر.

ثانيا: الريادية: تتحقق باكتشاف الخيارات الاستراتيجية التي كانت غير مدركة في السابق, السيناريوهات تعطي المدراء شيء ثمين جدا هو القدرة على تصور وفهم وادراك الواقع.

(1) Zondi ,GZ., "**Community Participation in Community Correction operation and Offender Re-Integration**" ,International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJDSE), VOL.3, ISSUE.3, (2012), p764.

(2) Heracleous, Loizos, "**Strategy and Organization: Realizing Strategic Management**", Cambridge University Press, (2003), p41.



وقد حدد اربعة وظائف لعملية تخطيط السيناريو وهي[1]:

أ- دعم اتخاذ القرار حيث تستخدم عملية تخطيط السيناريو لدعم القرارات الريادية.

ب- إنشاء التوجه المعرفي خلق السيناريوهات يولد المعرفة للمنظمة عن افاق المستقبل, هذه المعرفة لا تترجم الى قرارات على الفور لكن تكون متاحة لصناع القرار الحقيقيين عندما تنشا متغيرات جديدة, تخطيط السيناريو هو وسيلة لتخزين المستقبل.

ت- التواصل لتطوير المستقبل من خلال السيناريوهات يمكن التواصل مع المستقبل من خلال المعلومات التي تتمحور حول افاق التطوير.

ث- تحفيز التفكير الاستراتيجي السيناريوهات تشجع المشاركين في مشروع السيناريو على نحو منتظم للنظر في خيارات التطوير في المستقبل, السيناريوهات تكون بمثابة قوة محفزة للتفكير الاستراتيجي إلى الأمام.

3. التفكير الاستراتيجي كحلقة تعلم مزدوجة.

وفقا لهذا الاتجاه يمكن النظر إلى التفكير الاستراتيجي كحلقة تعلم مزدوجة، والتخطيط الاستراتيجي بأنه حلقة تعلم مفردة, إذ تحدث عملية التعلم بالحلقة المفردة عندما يوجد توافق بين التصميم التنظيمي للنشاط والمخرجات الفعلية, أو عندما يصحح عدم التوافق بتغير الانشطة من دون اختبار حاسم للمتغيرات المتحكمة بالنشاط.

(1) Fink, Alexander & Oliver, Schlake, "**Scenario management –AT Approach for Strategic Foresight**", Joun Wiley & SonsInc, (2000), p44.

وأن التخطيط الاستراتيجي كأنـشطة تنفيـذ ضـمن معـايير للأشـياء التـي ينبغـي تحقيقها، ولكنها لا تستفهم عن تلك المعايير بوضوح، لذلك تمثل بحلقة منفرده. هذا الموقف اثار الكثير من الانتقادات للتخطيط الاستراتيجي, بانـه يتعامـل مـع اسـتقراء الماضي والحاضر وان جميع الاحتمالات تكون غير دقيقة وانـه منـشغل بالملائمـة بـين الظروف البيئية الراهنة والترتيبات التنظيميـة بـدلا مـن التركيـز عـلى كيفيـة اخـتراع المستقبل, وان صنع الاستراتيجية يترافق مع اعادة اختراع المـستقبل, وخلـق مـساحة تنافسية جديدة يتم التعرف على ذلك مع التفكير الاستراتيجي فالاكتـشاف والالتـزام بالرواية الاستراتيجية التي يمكنها اعادة كتابة قواعد اللعبة التنافسية يتطلـب تعليـق جزء من الحكمة التقليدية حول الصناعة وصفات الصناعة, فضلا عن الاطر النفـسية التي تتحدى الافتراضات الحالية التـي تبنـى عليهـا الاسـتراتيجيات الراهنـة. وبالتـالي تحدث عملية التعلم المزدوجة عندما يـتم الوصـول إلى تـصحيح عـدم التوافـق مـن خلال اختبار وتعديل المتغيرات الحاكمة للنشاط ومن ثم الأنشطة نفسها[1].

---

(1) Heracleous, L., "**Strategic Thinking or Strategic Planning ?**", Long Range Planning, Vol. 31, No. 3, (1998), p482.

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

أجب على الأسئلة التالية في ضوء ما ورد في هذا الفصل:

س1: ماذا يعني مفهوم التفكير الإستراتيجي؟ وما هي أهميته؟

س2: أشرح باختصار خصائص التفكير الإستراتيجي؟

س3: أذكر بشكل مبسط أبعاد التفكير الإستراتيجي؟

س4: أذكر أنماط التفكير الإستراتيجي؟ مع بيان أهم فوائد التفكير الإستراتيجي؟

س5: ماذا يعني مفهوم الأداء الإستراتيجي؟ وأهميته؟ مع ذكر مراحل قياس الأداء الإستراتيجي؟ مبينا طرق تحسين الأداء الإستراتيجي والعوامل المؤثرة في الأداء الإستراتيجي؟

س6: أشرح كيف يكون للتفكير الإستراتيجي دور في تحسين فاعلية الأداء الإستراتيجي؟ موضحا كيف تكون العلاقة بين التفكير الإستراتيجي والأداء الإستراتيجي؟

المراجع والهوامش

- **المرجع الرئيس ويتصرف من:**

– عبد الرحمن بن حمد السلمان، دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات المتنقلة في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة في إدارة الأعمال، "إشراف المؤلف"، كلية التجارة جامعة قناة السويس، 2013.

- **مراجع أخري يمكن الرجوع إليها:**

1- د. سيد محمد جاد الرب، القيادة الإستراتيجية، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2012.

2- د. سيد محمد جاد الرب ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2015.

3- د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، القاهرة، دار الفجر للطباعة والنشر، 2013.

4- Thomas. Wheelen & J. David Hunger Strategic Management and Business policy, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2008.

5- Fred of. David, Strategic Management, New Jersey, Prentice Hall, 1997.

6- Derek Torrington, et. al., Human Resource Management, New your, Prentice Hall, 2008.

7- Gather R. Jones & Jennifer M. George, contemporary Management New York, Mc Grew- Hill, 2009.

الفصل السابع

استراتيجيات تحقيق التميز التنافسي

مقدمة وأهداف الفصل :

تسعى مختلف المنظمات بكافة أنواعها وأحجامها وبلدانها ومستوياتها إلى تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق التي تعمل فيها، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وتزداد حدة المنافسة في هذا العصر بين الشركات الكبيرة خاصة متعددة الجنسيات والشركات العاملة في النطاق الدولي، وتعاني هذه المنظمات من القيود المفروضة عليها اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وثقافياً، خاصة القيود والمحددات التكنولوجية والتغير السريع في المنتجات والخدمات والأذواق والأسواق وغيرها.

لذا فإن هذا الفصل يناقش كيف يمكن لمنظمات الأعمال أن تجد البيئة التنافسية المناسبة لها والتي تساعدها في تحقيق التميز التنافسي، وعلى ذلك فإن هذا الفصل يسعى لتحقيق كل أو بعض الأهداف التالية:

أولاً : مناقشة ماهية الميزة التنافسية؟ وما هي استراتيجيات تنفيذها والحصول عليها؟

ثانياً : مناقشة الحاجة الضرورية لفهم المنافسين للعملاء والأسواق من خلال تحليل المنافسين.

ثالثاً : شرح أساسيات الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تعتمد على خلق القيمة للعملاء.

رابعاً : توضيح الحاجة إلى إحداث التوازن بين المستهلك وتوجهات المنافسين لكي تصبح المنظمة وبحق تعتمد على الأسواق وموجهة بها.

وفيما يلي سوف نناقش العناصر الرئيسية التالية لتحقيق هذه الأهداف :

أولاً : الميزة التنافسية وتحليل المنافسين

نناقش فيما يلي :

1- مفاهيم أساسية :

تواجه المنظمات حالياً منافسة شديدة ، كما أن النجاح التنافسي يحتاج إلى نضال وكفاح شديد للحصول على الموقع الملائم في بيئة العمل التنافسية، والمنظمات تتحرك حالياً من التركيز على فلسفة المنتجات ثم المبيعات إلى فلسفة العملاء والتسويق، حتي أن أحد المديرين التنفيذيين لشركة Cisco قال : "أجعل العميل الخاص هو محور ثقافتك" .

ويركز هذا الفصل على كيفية نجاح المنظمة في تحقيق المكاسب والنجاحات التنافسية المتميزة ، بما في ذلك تحقيق القيمة والنمو للعملاء والاحتفاظ بهم وكسب عملاء جدد، والمنظمات يجب ألا تتكيف فقط مع المنتجات المطلوبة، ولكن عليها أن تنسجم مع بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وذلك حتى يمكنها مواجهة المنافسة وبقوة ، كما أن فهم العملاء عملية معقدة، كما أنها ليست كافية، ولبناء علاقات متميزة مع العملاء وتحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage فإن هذا يتطلب

توفير قيم أكبر ورضا أكبر للعملاء وذلك أكثر مما توفره له الشركات المنافسة.

ولذا يمكن **تعريف الميزة التنافسية** بأنها أي ميزة أفضل من المنافسة يمكن للمنظمة الفوز بها من خلال تقديم قيم أكبر للزبون أو تخفيض في الأسعار أو من خلال تقديم عوائد أكبر خاصة عند ارتفاع الأسعار.

كما يمكن **تعريف الميزة التنافسية** أيضاً بأنها أي شيء تختلف به المنظمة عن المنظمات الأخرى اختلافاً إيجابياً لصالح المنظمة والعميل وأصحاب المنافع.

وفي خلال هذا الفصل سوف نركز على فحص وتحليل الاستراتيجيات التسويقية التنافسية، وكيف يمكن للمنظمة أن تقوم بتحليل المنافسين وتحقق التقدم عليهم، إن الاستراتيجيات المبنية على تحقيق القيمة يتم بنائها وصيانتها من أجل بناء علاقات مربحة مع العملاء، والخطوة الأولى في ذلك هي تحليل المنافس Competitor Analysis.

ويعرف تحليل المنافسين بأنه عبارة عن العملية المطلوب القيام بها لتحديد وتقديم واختيار المنافسين الأساسيين، وتكون الخطوة التالية: هي وضع الاستراتيجيات التسويقية التنافسية التي تضع المنظمة في موقع أفضل من منافسيها وتعطيها وتحقق لها ميزة تنافسية كبيرة ومناسبة.

2- تحليل المنافس : Competitor Analysis

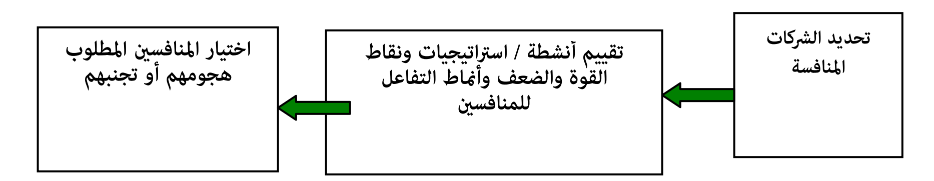
تحتاج المنظمة إلى كل ما يمكنها جمعه عن منافسيها حتى يمكنها وضع خطط تسويقية إستراتيجية فعالة ، فهي تقارن بينها وبين منافسيها من حيث

المنتجات – الأسعار – استراتيجياتها التسويقية ، قنوات التوزيع والترويج . وبهذا التحليل فإن المنظمة قد تجد المناطق أو المجالات لتحقيق الميزة التنافسية الجوهرية ، وأيضاً تتعرف على جوانب عدم التميز لديها Disadvantages ، **هذا وتعرف الاستراتيجيات التسويقية التنافسية** بأنها الاستراتيجيات التي تجد من خلالها المنظمة الموقع التنافسي القوي ضد منافسيها والذي يوفر للمنظمة الحصول على الميزة الإستراتيجية القوية .

ويوضح الشكل رقم (1) أن تحليل المنافس يتضمن أولاًَ تحديد وتقدير أو تقييم المنافسين وثانياً اختيار المنافسين المطلوب الهجوم عليهم "التميز عليهم" أو تجنبهم بسبب خطورتهم أو قوتهم .

شكل رقم (1)

خطوات تحليل المنافسين



وفيما يلي شرحاً لهذه الخطوات الثلاثة :

الخطوة الأولى : تحديد المنافسين :

- إن هذه الخطوة ببساطة هي أن الشركة تقوم بتحديد المنافسين لها سواء في الأسعار أو المنتجات أو تلك الشركات التي تخدم نفس العميل وهكذا، فقد تجد شركة كوكاكولا Coca – Cola أن أقرب الشركات المنافسة لها هي شركة بيبسي Pepsi .

- إلا أن المنظمات في الواقع تواجه شركات منافسة متعددة، لذا فقد تحدد الشركة أن المنافس لها كل الـشركات التـي تعمـل في نفـس المنـتج أو المنتجـات المكملـة لمنتج ما، فمثلاً شركة بويك للسيارات Buick وجدت نفسها منافساً ضـد جميـع الشركات المصنعة للسيارات، ومن ناحية أخرى فقد يكون المنافـسون لـشركة مـا كل الشركات التي تتكامل معاً لإنتاج المنتج .
- من ناحية أخرى وبعد تحليل المنافسين فقد تتجنب الشركة بعض الشركات التـي تخشاها، مثل المنافسين المحتكرين Competitor Myopia، مثل شركـة كـوداك Kodak العالمية التـي أحتكـرت وقـادة صـناعة التـصوير لفـترات طويلـة خـلال النصف الثاني من القرن العـشرين، حتـى ظهـرت ضـدها شركـات فيـوجي Fuji، كـانون Canon، سـوني Sony والـشركات الأخـرى مـصنعي الكـاميرات الرقميـة Digital Cameras .
- هذا وقد تقوم الشركات بتحديد منافسيها من وجهة نظر الـصناعة مثـل صـناعة البترول، صناعة الأدوية، صناعة الأغذيـة وهكـذا. وعـلى الـشركة أن تفهـم أنمـاط المنافسة في صناعتها إذا كانت تأمل أن تكون لاعب فعال في هذه الصناعة.
- كما يمكن للمنظمات أن تحدد منافسيها من وجهة نظر السوق حيـث عليهـا أن تحدد أي الأنماط والأفعال والممارسات التي يقوم بها المنافسون لإرضـاء الزبـون، وتقوم بممارسات وأفعال أفضل من منافسيها .

الخطوة الثانية : تقييم المنافسين Assessing Competitors

- بمجرد أن يتم تحديد المنافسين فإن إدارة التسويق تعرف مهمتها المطلوب القيام بها، ما هي أهداف المنافسين، وماذا تهدف أن تحقق كل شركة في البيئة السوقية؟ ما هي استراتيجيات كل شركة؟ وما هي نقاط القوة والضعف لكل شركة؟ وما هي الممارسات الخاصة بكل منافس؟

وفيما يلي نتناول تفاصيل مهام هذه الخطوة:

أ- تحديد أهداف المنافسين :

- من المعروف أن لكل منافس خليط من الأهداف ، وتريد المنظمة أن تعرف نوعية هذه الأهداف سواء ما تعلق منها بتحقيق ربحية المنافس أو الحصة السوقية له والتدفق النقدي والقيادة التكنولوجية وقيادة الخدمات والأهداف الأخرى، كما ترغب المنظمة في معرفة درجة رضا المنافسين عن التقدم في تحقيق هذه الأهداف ، وما هي الممارسات التنافسية التي يقوم بها المنافسين.
- كما يجب على الشركة أن تراقب أيضاً أهداف منافسيها لمختلف القطاعات السوقية، فإذا كانت الشركة المنافسة لم تغط أحد الأسواق، فإن هذا سوف يكون فرصة يجب اقتناصها من الشركة وهكذا.

ب- تحديد استراتيجيات المنافسين:

هناك استراتيجيات متنوعة ومتفاوتة بين الشركات وبعضها البعض ، ولا توجد شركتان متماثلتان من حيث الاستراتيجيات ، وفي معظم

الـصناعات فـإن المنافـسين يمكـنهم تنويـع أو تقـسيم الاسـتراتيجيات في مجموعـات تختص كل مجموعة شركات بإستراتيجية معينة حيث:

- أن المجموعة الإستراتيجية A Strategic Group هي عبارة عن مجموعة مـن الشركات في أي صناعة تتبع نفس الاستراتيجيات أو الاستراتيجيات المـشابهة في تحقيق الأغراض السوقية، والمجموعات الإستراتيجية هامة وتعطي دلائل كثيرة منهـا أنـه إذا قـررت الـشركة دخـول إحـدى المجموعـات الإسـتراتيجية، فـإن الشركات أعضاء هذه المجموعة يعتبرون المنافسين الأساسـيين للـشركة ، وهـذا معناه أنه قد يوجد عدد من الشركات يتبعون إستراتيجية مـا ولـتكن تخفـيض التكـاليف، فـإذا قـررت شركـة أخـرى إتبـاع نفـس الإسـتراتيجية – الـدخول في المجموعة – فسوف تكـون المنافـسة شـديدة بينهـا وبـين شركـات المجموعـة، وسوف تنجح الشركة فقط إذا استطاعت أن تحقق الميزة التنافـسية أكـثر مـن شركات المجموعة.
- وبالرغم من حساسية المنافسة بين الشركات داخل المجموعة، فإنه يوجد أيـضاً عداء وخـصومات تنافـسية بـين المجموعـات الإسـتراتيجية فـبعض الجماعـات الإستراتيجية قد تركز على إستراتيجية، واستراتيجيات مخالفة لجماعات أخـرى، والشركة تحتاج للنظر في جميـع الأبعـاد التـي تحـدد الجماعـات الإسـتراتيجية داخل الصناعة التي تنتمي إليها.
- إن الـشركة تحتـاج إلى أن تعـرف جـودة منتجـات المنافـسين، المـزيج التـسويقي، الجوانـب المختلفـة وأيـضاً الخـدمات التـي تقـدم للعمـلاء وسياسة التـسعير، ومنـاطق التوزيـع وقـوة المبيعـات والإعـلان ويـرامج

تنشيط المبيعات ويجب أن تدرس تفاصيل سياسات البحوث والتطوير للمنافسين R & D واستراتيجيات التصنيع، الشراء والتمويل وغيرها.

ج- تقدير نقاط القوة والضعف للمنافسين :

يحتاج رجال التسويق إلى تقييم نقاط القوة والضعف بكل عناية لدى منافسيهم لكي يجيبوا على الأسئلة الحرجة ذات الصلة ومنها :

- ماذا يستطيع أن يفعل منافسينا ؟ والخطوة الأولى أن تقوم الشركة بتجميع البيانات عن جميع أهداف المنافسين واستراتيجياتهم وأدائهم لمدة خمس سنوات ماضية ، مع ملاحظة صعوبة الحصول على بعض هذه البيانات فهناك صعوبة في تقدير النصيب السوقي Market Share لبعض المنافسين ، حيث أن هذه البيانات غير متاحة ، وقد تعتبر من الأسرار في شركات أخرى .
- إن الشركات عادة ما تتعلم وتعرف نقاط القوة والضعف الخاصة بمنافسيها من خلال البيانات الثانوية ، الخبرات الشخصية ، الكلام المباشر ، ويمكنها أيضاً الحصول على البيانات من خلال بحوث التسويق التي تتم مع العملاء والموردين والبائعين أو من خلال المقارنة أو القياس لنمط Benchmark الشركات المنافسة لها ، ويعني القياس لنمط المقارنة بالشركات المنافسة ومنتجات الشركات المنافسة أو الشركات القائدة Leader Firms في الصناعات الأخرى حتى تجد الطرق اللازمة لتحسين الجودة والأداء ، لقد أصبح القياس لنمط أداة قوية لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة Company's Competitiveness .

د- تقدير ردود أفعال المنافسين :

- إن الخطوة التالية هي أن الشركة تريد أن تعرف ماذا سيفعل المنافسون ؟ فأهداف واستراتيجيات ونقاط القوة والضعف تتم بالطريقة وبالممارسات التي تروق لهؤلاء المنافسون ، وقد تقوم الشركة في إطار توقعاتها بممارسات المنافسين باتخاذ سياسات محددة مثل تخفيض الأسعار ، زيادة حجم الترويج ، تقديم منتجات جديدة ، وقد تقوم الشركات المنافسة أيضاً بهذه الممارسات وغيرها.
- إن كل منافس تكون له فلسفة لانجاز وتحقيق عمله وأهدافه، وقد تكون له ثقافة داخلية مدعمة أو معتقدات مرشدة ، ويحتاج مديري التسويق بالشركة للفهم العميق لتفكير المنافسين إذا كانوا مديري التسويق يرغبون في معرفة كيف يتصرف ويفعل المنافسون لشركتهم .
- إن رد فعل كل منافس يختلف عن الآخرين ، فبعضهم سوف لا يرد بسرعة أو بقوة ضد المنافسين الآخرين ، ربما يشعرون بأن عملائهم أكثر ولاء لهم ، وربما يكون لديهم بطء في ملاحظة التحرك لدى المنافسين أو العملاء أو حركة السوق ، وربما أيضاً يتأخرون في توفير الإنفاق المالي للتصرف حيال الآخرين .
- إن بعض المنافسين يتصرف فقط تجاه بعض أفعال المنافسين وليس كلهم ، وبعض المنافسين يكون ردهم هادئاً أو قوياً تجاه المنافسين الآخرين ، وهكذا .. وفي بعض الصناعات يعيش المنافسون في علاقات حميمة وهادئة ، والآخرين يتقاتلون من أجل التميز وذلك لحماية مواقعهم التنافسية ، ويعرفون متى تكون ردود أفعالهم قوية وحاسمة .

ثانياً : اختيار المنافسين المطلوب التنافس معهم

نناقش في هذا العنصر ما يلي :

1- المنافسين الأقوياء أو الضعفاء

- بعد اختيار المنافسين الكبار من خلال مناقشة أهداف العملاء ، قنوات التوزيع ، إستراتيجية المزيج التسويقي ، تكون المنظمة مستعدة لتقرر أي المنافسين الذي تنافسهم بنشاط وبقوة ، ومعظم الشركات تفضل مواجهة المنافسين الضعفاء ، حيث يكون المطلوب لذلك هو موارد قليلة ووقت قليل ، ولكن في المقابل تكون مكاسب الشركة محدودة .
- لذا فإن بعض الشركات قد تقرر المنافسة مع منافسين أقوياء كي توضح إمكاناتها وقدراتها ، كما أن كل منافس قوي تكون لديه جوانب ضعف معينة ، والنجاح ضد المنافسين الأقوياء يحقق أرباحاً كبيرة .
- إن الأداة النافعة والتي تستخدم في تقييم قوة أو ضعف المنافسين هي تحليل قيمة العميل Customer Value Analysis ، والهدف من هذا التحليل هو تحديد الفوائد التي تحقق القيمة للعملاء وما هو معدل ارتباط هذه القيمة وعلاقتها بالمنافع التي يقدمها المنافسين ، ولذا فإن المنظمة عند استخدامها هذه الأداة فهي تحدد أولاً الاتجاهات الكبيرة لقيم العملاء المستهدفة ، ثم تحديد أهمية وموقع العميل طبقاً لهذه الاتجاهات ، بعد ذلك تقوم المنظمة بتقييم أدائها وأداء المنافسين فيما يتعلق باتجاهات القيمة المستهدفة للعملاء .
- إن المفتاح والعنصر الأساسي لكسب الميزة التنافسية هو أخذ كل قسم من العملاء وفحص ما تقدمه له الشركة مقارناً بما يقدمه المنافسون فإذا كانت ما تقدمه الشركة أكبر مما يقدمه المنافسون وذو أهمية

للصفات والخصائص والاتجاهات الخاصة بتحقيق القيمة للمستهلك ، فإن الشركة يمكنها في هذه الحالة زيادة أسعارها وتحقيق الأسعار وتحقيق أرباح أكبر من المنافسين أو تقديم منتجاتها بنفس الأسعار ، وبالتالي تزداد حصتها السوقية .

- وإذا كان ما تقدمه الشركة من أداء هو أقل مما يقدمه كبار المنافسين بالنسبة لبعض الاتجاهات الهامة ، فإن الشركة عليها أن تستثمر في تقوية هذه الاتجاهات لديها أو أن تجد اتجاهات هامة أخرى بما يمكنها من البناء وقيادة المنافسين والتغلب عليهم .

2- المنافسين الأقرب أو الأبعد :

- إن معظم الشركات تواجه تنافسياً الشركات المنافسة القريبة لها Close Competitors والمشابهة لها ، وذلك أفضل من مواجهة المنافسين الأبعد Distant Competitors ، وفي نفس الوقت قد تريد الشركة أن تتجنب محاولة تدمير المنافسين الأقرب لها حتى يتواجد السوق التنافسي.

3- المنافسين الجيدين أو السيئين :

- إن الشركات لها حاجات ومنافع من منافسيها ، فالمنافسين لهم استراتيجيات عديدة لتحقيق العوائد ، وقد يساعد المنافسون في زيادة الطلب الكلي على المنتجات والخدمات المعنية ، فقد يساهمون في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات ويساعدون في الوصول إلى التكنولوجيا الجديدة ، وقد يساعدون في وجود تقسيمات للأسواق والعملاء أقل جذباً وتكون لصالح المنافسين الآخرين ، كما أنهم قد يقودون إلى إحداث التميز في المنتجات ، كما أنهم قد

يخفضون من مخاطر عدم الثقة وتحسين قوة المساومة أو التفاوض ضد الاتحادات والنقابات العمالية .

- من ناحية أخرى قد ترى الشركة أن كل منافسيها غير فعالين ولا يقدمون أي منافع أو فوائد لها أو للمنافسين الآخرين ، ففي أي صناعة يوجد المنافس الجيد والمنافس الرديء ، فالمنافسين الجيدين Good Competitors يلعبون بنتائج الصناعة ويؤثرون فيها ، أما المنافسين السيئين Bad Competitors ، في المقابل يهدمون ويخالفون القواعد ، فهم يحاولون شراء الاستحواذ والتحكم وليس تحقيق المكاسب ، ويتحملون ويوجدون مخاطر كبيرة ، وبصفة عامة يصنعون القلق والتوتر في الصناعة Shack up .
- إن المنافسين الجيدين يحاولون تشكيل أي صناعة بحيث تتكون من منافسين يسلكون سلوكاً طيباً ، ومن ذكاء الشركة أن تدعم المنافس الجيد ، كما أنها قد تقوم بمهاجمة المنافس السيئ أو الرديء .

4- تصميم نظام للذكاء التنافسي :

- إن الشركات تكون في حاجة إلى أنواع عديدة وهامة من المعلومات عن منافسيها ، فهي تقوم بتجميع وتخزين وتحليل والاستفادة من هذه المعلومات ، وقد تكون التكلفة والوقت الخاصة بجمع بيانات ومعلومات الذكاء التنافسي Competitive Intelligence عالية ، وقد تقوم الشركة بتصميم نظام الذكاء التنافسي بالطريقة وبالتكاليف الفعالة أو المناسبة .

- إن نظام الذكاء التنافسي يقوم أولاً بتحديد الأنواع الجوهرية المطلوبة من معلومات المنافسين وتحديد مصادر الحصول عليها ثم وضع نظام مستمر لتجميع المعلومات من مجالات ومصادر عديدة مثل :
  - رجال البيع .
  - قنوات التوزيع .
  - الموردون .
  - منشآت بحوث التسويق .
  - المنظمات التجارية .
  - المواقع الاليكترونية .
  - البيانات المطبوعة من :
    - المطبوعات الحكومية .
    - التقارير والإحصاءات .
    - المقالات والبحوث والدوريات المتخصصة .
- وتكون الخطوة التالية هي اختبار مدى صدق وفعالية المعلومات التي تم تجميعها ، وتختار المنظمة في ذلك الطرق التي تناسبها ، وأخيراً ترسل المعلومات الأساسية والجوهرية والملائمة إلى صناع القرارات ، كما يتم من خلال هذه المعلومات الاستجابة لكل تساؤلات المديرين بالشركة عن الشركات المنافسة .
- وفي ظل هذا النظام فإن مديري الشركة سوف يستقبلون المعلومات المطلوبة عن المنافسين ، وذلك من خلال التليفونات المحمولة أو البريد الاليكتروني أو الخطابات الإخبارية والتقارير والنشرات وغيرها .

- وبالإضافة إلى ما سبق فإن المديرين يرتبطون أو يتصلون بالنظام عندما يحتاجون لمعرفة التحركات المفاجئة للمنافسين ، أو عندما يرغبون في معرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافسين ، أو عندما يحتاجون لمعرفة كيف يستجيب المنافسون لخطط وتحركات شركتهم.
- وفي الشركات الصغيرة التي لا تساعدها الإمكانات على تصميم مثل هذا النظام ، فإنها قد تعتمد على الخبرة والخبراء والشركات والمنظمات الكبيرة المتخصصة في جمع وتحليل البيانات التنافسية أو ما يسمى ببيوت الخبرة أو المراكز البحثية المتخصصة .

ثالثاً : الاستراتيجيات التنافسية

في هذا العنصر الرئيسي نناقش البنود الفرعية التالية :

1- مناهج الإستراتيجية التسويقية :

- بمجرد أن يتم تحديد كبار المنافسين وفحصهم طبقاً للخطوات السابقة ، تقوم الشركة بتصميم الاستراتيجيات التسويقية المناسبة والتي تدعم قيم العملاء، ولكن السؤال أي الاستراتيجيات التسويقية تحتاج أو تستخدم المنظمة . وما هي الإستراتيجية المناسبة للمنظمة أو المناسبة لمختلف أقسام ومنتجات المنظمة؟
- يمكن القول في البداية أنه لا توجد إستراتيجية مثلى أو مفضلة لجميع الشركات، وكل شركة تحدد الإستراتيجية التي تحقق لها الموقع والمركز التنافسي المرغوب في الصناعة التي تعمل فيها ، والتي تساعد في تحقيق أهدافها وفرصها ومواردها، حتى داخل المنظمة قد يتم بناء استراتيجيات متنوعة حسب المنتجات أو الأعمال المختلفة،

فشركة جونسون & جونسون للأدوية على سبيل المثال استخدمت إحدى الاستراتيجيات التسويقية لقيادة العلامة التجارية في أسواق المستهلكين المستقرة ، كما أنها استخدمت إستراتيجية مختلفة لمنتجاتها التكنولوجية الصحية الجديدة في قطاع الخدمات والمنتجات الصحية .

- كما تختلف الشركات أيضاً في استخدامها لمناهج عملية التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning Process وكثير من الشركات الكبيرة وضعت استراتيجيات تسويقية تنافسية رسمية ونفذتها حرفياً وبكل دقة ، بالإضافة إلى ذلك فإن هناك شركات قد لا يكون لديها أقسام كبيرة للتسويق ولا تركز على بحوث التسويق ، إلا أنها قد تستفيد من الشركات الكبيرة وبيوت الخبرة والإعلانات ، كما أنها تركز على ولاء العميل Customer Loyalty .
- وفي الحقيقة فإن مناهج الإستراتيجية التسويقية وممارساتها تمر بثلاثة مراحل هي:

المرحلة الأولى : التسويق المبني على التفكير الابتكاري للأفراد

Entrepreneurial Marketing

معظم الشركات تبدأ بالأفراد الذين يعيشون بحواسهم Wits وإدراكاتهم وعقولهم المتميزة ، هم يتخيلون الفرص ويشيدون الاستراتيجيات المرنة اعتماداً على الخبرة والرؤية ونفاذ البصيرة ويطرقون كل باب لكسب الانتباه .

المرحلة الثانية : الصياغة التسويقية Formulated Marketing :

حيث أن الشركات الصغيرة تحقق النجاح حين تتحرك أكثر نحو الصياغة التسويقية، وهذا التحرك محتوم حيث يصيغون استراتيجيات تسويقية رسمية ويرتبطون بها ويتقيدون بتنفيذها .

المرحلة الثالثة : تحديث وإعادة بناء الاستراتيجيات التسويقية :

Intrepreneurial Marketing

إن كثيراً من الشركات الكبيرة والضخمة تعاني من عقبات عند صياغة استراتيجياتها التسويقية ، لذا فهي تفكر في فحص تقارير بحوث التسويق ، وتحاول أن تجد الانسجام والتناغم الكامل نحو بناء برامج إستراتيجية تنافسية، إن هذه الشركات أحياناً ما تفقد الإبداع التسويقي ، كما تعاني كثيراً من معوقات خاصة منذ بداية وضع الاستراتيجيات التنافسية .

ولذا فهم في حاجة الآن إلى إعادة بناء الروح المعنوية للأفراد المفكرين والطموحين داخل الشركة واتخاذ الممارسات التي تجعلهم ناجحين وفي المواقع الأولى والمتقدمة ، هم يحتاجون إلى تشجيع المبادرات عند المستويات المحلية، أيضاً يحتاجون إلى تجديد استراتيجياتهم التسويقية وتطبيق مناهج جديدة ، كما أن علاماتهم ومنتجاتهم القديمة يجب أن يقلعون عنها ويستبدلونها بعلامات ومنتجات جديدة ، حيث يبدءون مع عملائهم حياة جديدة ويتخيلون ويتصورون طرق جديدة وإبداعات متميزة لإضافة القيمة لحياة عملائهم .

وعلى المستوى العام توجد مناهج كثيرة ومتنوعة لبناء وتقديم استراتيجيات تسويقية تنافسية فعالة ، ويجب على الشركة أن تواصل اهتمامها بين جانب الصياغة للتسويق وجانب الإبداع التسويقي ، فمن السهل تعلم الصياغة التسويقية ، أما الإبداع التسويقي فهو يحتاج إلى اهتمام وتركيز كبير .

2- الاستراتيجيات التنافسية الأساسية :

إن من أهم الاستراتيجيات التسويقية التي قدمها ميشيل بورتر Mechael Porter ما يلي :

الإستراتيجية الأولى : قيادة التكاليف الكلية

Overall Cost Leadership

(1) المفاهيم الأساسية لهذه الإستراتيجية :

تعمل المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية بكل جهدها نحو إنجاز تخفيض في تكاليف الإنتاج والتوزيع ، حيث أن تخفيض التكاليف قد يؤدي إلى تخفيض الأسعار عن أسعار المنافسين وتكسب المنظمة نصيب سوقي أكبر ، وتتبع شركات Dell, Wall- Mart هذه الإستراتيجية .

ويرى البعض أن إستراتيجية قيادة تخفيض التكاليف : هي الإستراتيجية التي تهدف إلى تخفيض التكاليف الكلية للمنتجات والخدمات التي تقدم لقطاع عريض من العملاء ، وتلاقي هذه الإستراتيجية نجاحاً كبيراً خاصة إذا كانت التكاليف منخفضة أكثر من تكاليف المنافسين ، كما أن العملاء أو المشترين يرحبون بهذه الإستراتيجية نظراً لحساسية وأهمية الأسعار بالنسبة لهم ولدخولهم .

إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو استخدام تخفيض التكاليف كسلاح تنافسي ضد المنافسين ، ومن خلال ذلك يمكن للمنظمة زيادة حصتها السوقية Market Share وتحقيق مكاسب أكبر من المناسب عند المبيعات الحدية وفي ظل أسعار السوق الحالية ، وتحصل المنظمة على أرباح كثيرة من هذه الإستراتيجية حتى إذا استخدمت التخفيض الحاد للأسعار لكي تجني مبيعات كثيرة وتحصل على جزء من هذه المبيعات أي من المبيعات التي كانت سوف تذهب لخصومها Rivals .

(2) طرق تخفيض التكاليف الإجمالية :

ويمكن للمنظمة تخفيض التكاليف الإجمالية لها والخاصة بأنشطة سلسلة القيمة وبطريقة أحسن من المنافسين من خلال طريقتين هما :

- **الطريقة الأولى :** أداء الوظائف بطريقة أفضل من المنافسين وهي الوظائف والأنشطة الخاصة بسلسلة القيمة ، ويتم أدائها بكفاءة وإدارة العوامل الخاصة بتكاليف هذه الأنشطة ، وبما يؤدي إلى تخفيضها من خلال مناهج عديدة منها التوظيف المؤقت ، إعادة الهندسة ، نظام المخزون الصفري وهكذا .
- **الطريقة الثانية :** تجديد وإصلاح أنشطة القيمة من خلال تجنب الأنشطة المنتجة للتكاليف ، أي التي تؤدي إلى زيادة التكاليف .

وفي الطريقة الأولى : يتم الحصول على التميز في التكاليف من خلال الرقابة على العوامل المؤثرة في التكاليف ، ويتم تحديد هذه العوامل وبما يخفض من التكاليف من خلال :

أولاً : التحديد الهيكلي للعوامل المؤثرة في التكاليف :

والذي يعتمد على الطبيعة الاقتصادية للأعمال ، ويتم ذلك من خلال :

1- معرفة التوازن أو عدم التوازن الاقتصادي ، وذلك من خلال معرفة اتجاه وممارسات أنشطة القيمة في التقسيمات السوقية المستهدفة ، فمثلاً اقتصاديات التصنيع يمكن تحقيقها بطريقة سهلة ومبسطة من خلال خطوط الإنتاج أو الجدولة طويلة الأجل للإنتاج والتي تعتمد على نماذج محدودة أو قليلة من الموديلات أو الأشكال الصناعية .

2- تأثير منحنى التعلم والخبرة : حيث يمكن تخفيض التكاليف اعتماداً على الخبرة من خلال تحسين الولاء ، كفاءة العمل ، الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا ، تصميم المنتجات بالطريقة التي تحقق الكفاءة الاقتصادية، وأيضاً إعادة تصميم المعدات والآلات بما يحقق سرعة الإنتاج ، وأيضاً الحصول على عينات من منتجات المنافسين والتعرف على كيفية التميز عنها ، والحصول على الاستشارات والأفكار من الموردين والخبراء والمستشارين ، وأيضاً من الموظفين العاملين أو المفصولين من الشركات المنافسة.

أما التعلم فيتم الاستفادة منه في تعظيم الخبرات والأفكار السابقة ، إن مزايا وعوائد التعلم يمكن أن تأتي من العاملين داخل المنظمة وخارجها ومن التجهيزات والمعدات الموجودة بالمنظمة وهكذا .

3- التنسيق بين وظائف أخرى ووظائف وأنشطة سلسلة القيمة مثل بناء العلاقات مع الموردين ، إجراءات ضمان الجودة وسياسات الخدمات وتسليمها للعملاء .

4- المشاركة بين وحدات الأعمال داخل المنظمة ، بما يـؤمن التكـاليف ويحـد مـن ارتفاعها ، وهذه المشاركة تساهم في تحقيق التوازن الاقتصادي ، وأيضاً زيـادة عملية التعلم من خلال المشاركة ، فمعرفة كيفية تخفـيض التكـاليف في أحـد الأنشطة قد يؤدي إلى تخفيض التكاليف في نشاط أو أنـشطة أخـرى ، كـما أن أداء الأعمال الداخلية بالتعاون بين مختلف الأنشطة يحقـق تخفيـضاً كبـيراً في التكاليف ، مثل النـشاط التـدريبي الـذي يقـوم بـه قـسم التـدريب لمختلـف أنشطة المنظمة .

5- التكامل الرأسي بين الأنشطة وبما يحقـق عوائـد كثـيرة أفـضل مـن أداء بعـض الأنشطة خارج المنظمة ، مثل الصناعات التكميلية والمدعمة ، فـأداء الأنـشطة التي كانت تتم خارج المنظمة داخل المنظمـة يمكـن أن يـتم بطريقـة ارخـص وأسرع وأكثر كفاءة وبما يساهم في تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة .

6- المتغيرات المحلية : حيث تختلف المحليات في أنواع الضرائب ، مستوى الأجـور ، تكلفة الطاقة وغيرهـا ، ويمكـن تخفـيض هـذه التكـاليف مـن خـلال إعـادة تحديـد مواقـع المـصانع ، المكاتـب ، مـستودعات التخـزين، عمليـات المركـز الرئيسي للمنظمة ، وأيضاً يمكن تخفيض تكـاليف الحـصول عـلى المـواد الخـام ومستلزمات الإنتاج من خلال أخذ المتغيرات المحلية الخاصة بموقع المشروع في الحسبان .

ثانياً : العوامل التنفيذية المؤثرة في التكاليف :

ويقصد بذلك كيفية إدارة وتنفيذ الأنـشطة الداخليـة بالمنظمـة ، ويـتم تخفـيض التكاليف من خلال أخذ هذه العوامل في الحسبان من خلال :

1- أخذ الوقت في الاعتبار والمرتبط بأولوية الحصول على الميزة التنافسية، فمثلاً يمكن القول أن العلامة التجارية لمنتج معين والتي تنزل السوق أولاً تكون قادرة على تحقيق مبيعات أعلى مع تخفيض التكاليف ، أنظر مثلاً وقت بداية ظهور التليفون المحمول والحاسبات الرقمية ، فالتأخر في نزول السوق قد يؤدي إلى زيادة التكاليف الإنتاجية نظراً لإشباع السوق وقوة المنافسين السابقين ، وأمثلة أخرى مثل الحصول على التكنولوجيا المتقدمة أولاً ، وتطبيق المناهج الحديثة في الإدارة والعمليات أولاً وهكذا .

2- النسبة المئوية من الطاقة المستخدمة أو المستغلة ، حيث أن التكاليف الثابتة Fixed Costs كنسبة مئوية من إجمالي التكاليف يمكن تخفيضها من خلال زيادة حجم الإنتاج والذي يعني زيادة النسبة المئوية من الطاقة الإنتاجية المستغلة ، حيث كلما زاد حجم الإنتاج انخفضت التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة وتحققت الكفاءة الإنتاجية .

3- الاختيارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية : إن المديرين يؤثرون في كفاءة التكاليف من خلال قراراتهم التشغيلية مثل القرارات التالية :

أ- قرارات زيادة أو تخفيض عدد المنتجات المقدمة .

ب- قرارات دمج أداء عدد محدود أو كبير من المنتجات .

ج- قرارات تبني الجودة الشاملة .

د- قرارات دفع معدلات أجور أعلى أو أقل للعاملين مقارنة بأجور المنافسين والشركات العاملة في نفس الصناعة .

هـ- قرارات زيادة أو تخفيض قنوات التوزيع الخاصة بمنتجات الشركة .

و- قرارات زيادة أو تخفيض ميزانية البحوث والتطوير R & D مقارنة بمثيلتها لدى المنافسين Rivals .

ز- التركيز الكبير أو المحدود على زيادة الإنتاجية والكفاءة في ضوء هذه المعايير لدى المنافسين .

ح- زيادة أو تخفيض التخصص الخاص بالحصول على المواد الخام.

وفي الطريقة الثانية : وهي تجديد وإصلاح أنشطة القيمة من أجل تخفيض التكاليف ، حيث يتم ذلك من خلال طرق جديدة للإبداع في مجال هيكلة العمليات والمهام ، والأساليب التي يتم من خلالها الحصول على التميز في التكاليف عن طريق إعادة النظر في أنشطة القيمة هي :

1- تبسيط عملية تصميم المنتجات .
2- استبعاد الطرق التي تركز على منتج واحد حيوي ، أي يتم تنويع المنتجات .
3- إعادة هندسة العمليات المحورية للعمل لتخفيض التكاليف وأيضاً بما يعزز القيمة المضافة لمختلف الأنشطة .
4- التغيير من أجل التبسيط مثل تخفيض الكثافة الرأسمالية وتبسيط العمليات التكنولوجية .
5- استخدام البيع المباشر للمستخدم النهائي والحد من تكاليف الوسطاء ومحلات الجملة والوكلاء ومحلات التجزئة ، وهو ما يوفر حوالي 50% من سعر البيع النهائي والذي كان يتقاضاه الوسطاء .

6- إعادة هيكلة التسهيلات الإنتاجية والخاصة بموقع المصنع أو الشركة مثل الاتصال المباشر بالموردين والعملاء وتخفيض تكاليف سلسلة الإمداد Logistic Chain .

7- تحقيق درجة أكبر من التميز الاقتصادي من خلال التكامل الراسي للأنشطة مقارنة بما يفعل المنافسين .

8- التركيز على الخدمات المقدمة للعملاء ، بشرط أن تكون هامة وتشبع حاجات العملاء والأسواق المستهدفة ، حيث يتم التخلص من بعض الأنشطة والتكاليف المرتبطة بعدد كبير ومتنوع من المنتجات أو الخدمات .

(3) الدفاع التنافسي لقيادة تخفيض التكاليف :

إن إستراتيجية تخفيض التكاليف تدافع ضد خمس قوى أو عوامل تنافسية حادة هي :

أ- مقابلة تحدي المنافسين في مجال المنافسة بخصوص السعر ، فتخفيض التكاليف يدعم موقف المنظمة في ظروف حرب الأسعار Price War Conditions لأن هذه الإستراتيجية تساهم في تخفيض سعر المنظمة ويترتب على ذلك سحب جزء من مبيعات وأرباح المنافسين وزيادة الحصة السوقية للمنظمة ، لذا فالمنافسين يدافعون عن ذلك ، ويمكن القول بأن تخفيض التكاليف يعتبر قوة دفاعية كبيرة للمنظمة في الأسواق عندما توجد تهديدات تنافسية مرتبطة بالسعر .

ب- حماية المنظمة ضد قوة المشترين ، حيث يساهم تخفيض التكاليف في الحماية الجزئية للأرباح الحدية ، وهذا يقوي المركز التنافسي للمنظمة عند مساومة وتفاوض العملاء بشأن تخفيض الأسعار .

ج- يستخدم تخفيض التكاليف كسلاح للمقاومة ضد فعالية المساومة من قبل الموردين .

د- يمكن استخدام تخفيض التكاليف كأسلوب فعال ضد المنافسين الجدد والذين يدخلون السوق لأول مرة .

هـ- يستخدم تخفيض التكاليف كإستراتيجية فعالة ضد غزو الشركات التي تقدم منتجات أو خدمات بديلة .

(4) كيف تعمل إستراتيجية قيادة تخفيض التكاليف جيداً وبفعالية :

أ- عندما تكون الأسعار التنافسية لبائعي المنافسين قوية ونشطة .

ب- عندما تكون صناعة المنتجات نمطية ومتاحة في السوق المحلي.

ج- عندما تكون هناك طرق ولو محدودة لتحقيق تميز المنتج والذي يوفر القيمة للمشترين أو العملاء .

د- عندما يستفيد أو يحصل المشترين على المنتجات بنفس الطرق ، وبنفس المتطلبات والمعايير النمطية التي تحقق الرضا للزبون ، حيث يفضل الزبون بائع دون آخر عند تخفيض أسعار البيع دون التضحية بالجودة أو الجوانب الأخرى ، خاصة في حالة نمطية السلع واستخداماتها .

هـ- عندما يستخدم العملاء أو المشترين تخفيض التكاليف "الأسعار" للتحول من بائع لأخر ، وذلك عندما يوفر له البائع الجديد المرونة وجودة المنتجات أو الخدمات .

و-عندما يكون حجم المشتري "العميل" كبيراً ولديه قوة استثنائية في المساومة من أجل تخفيض التكاليف .

(5) مخاطر إستراتيجية تخفيض التكاليف :

إن عملية تخفيض التكاليف من أجل تخفيض الأسعار في الأسواق شديدة المنافسة ويترتب عليها مخاطر عديدة منها :

أ- مخاطر حرب الأسعار بين الشركات المتنافسة .

ب- مخاطر التقادم والأعطال التكنولوجية خاصة المفاجئة .

ج- قد يجد المنافسين طرق جديدة لحرب الأسعار مع بعضهم البعض خاصة قصيرة الأجل .

د- قد تستعجل المنظمة عملية تخفيض التكاليف ، ثم تتأرجح بعد ذلك الظروف السوقية وتكون غير ملائمة للتخفيض .

هـ- التغير في أذواق وحاجات واهتمامات واتجاهات المشترين والعملاء .

و- قد يفشل تخفيض الأسعار في ظل حماس العملاء الذين يبحثون عن التميز في الجودة والجوانب الأخرى للمنتجات والخدمات .

ز- إن إستراتيجية زيادة حجم الاستثمارات في التكنولوجيا وغيرها من أجل تخفيض التكاليف ، قد لا يحقق الوفورات الاقتصادية التي تسعى إليها المنظمة في الأجل الطويل .

ح- قد يؤثر تخفيض التكاليف على جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة خاصة في الأجل الطويل ، حيث قد تركن بعض المنظمات إلى الوفورات الناتجة من زيادة حجم المبيعات ، وقد تهمل التطوير الإنتاجي وتحسين الجودة .

الإستراتيجية الثانية : إستراتيجية التميز

Differentiation Strategy

فالمنظمة هنا تركز على خلق المنتجات عالية التميز والاختلاف ووضع برامج تسويقية متميزة ، وكل هذا يجعلها تقود الصناعة ، وفي هذه الإستراتيجية فإن معظم العملاء يفضلون العلامة التجارية لهذه الشركة خاصة إذا كانت الأسعار ليست عالية جداً ، وتتبع شركات Caterpillar ، IBM هذه الإستراتيجية في منتجات تكنولوجيا المعلومات والخدمات والتجهيزات والمعدات الثقيلة على التوالي .

ونناقش في هذه الإستراتيجية ما يلي :

(1) جوهر الإستراتيجية :

أ- يعتمد جوهر هذه الإستراتيجية على الطرق الفريدة التي تتبعها المنظمة لتحقيق قيم متزايدة للعملاء ، وبما يدعم قوة ومركز المنظمة التنافسي .

ب- إن استراتيجيات الاختلاف والتميز Differentiation Strategies تعتبر من المناهج التنافسية ، عندما تكون حاجات وتفضيلات العملاء هي التي تحرك العملاء نحو رغبتهم في الإشباع والرضا الكامل من خلال المنتجات ذات المواصفات القياسية .

ج- ولكي تنجح المنظمة مع استراتيجيات الاختلاف عليها أن تدرس حاجات وسلوكيات العملاء بدقة ، لكي تتعلم وتتعرف ما هو الشيء المفضل والهام للزبون ، وما هو تفكيره تجاه القيمة التي يرغبها ، وما هو السعر الذي يمكن أن يدفعه .

د- ومن خلال توفير ما سبق فإن النتيجة هي حصول المنظمة على الميزة التنافسية Competitive Advantage نظراً لوجود مشترين أقوياء يرغبون في الحصول على هذا التميز ، ويسمح نجاح المنظمة في الاختلاف والتميز بما يلي :

- تتولى المنظمة قيادة تحديد الأسعار الاستثنائية لأسعار خدماتها ومنتجاتها .
- زيادة المبيعات من خلال إضافة مشترين جدد يرتبطون بالاختلاف والتميز .
- الحصول على ولاء المشترين للعلامة التجارية للمنظمة .

(2) أفكار التميز والاختلاف :

يمكن للمنظمة تحقيق التميز من خلال جوانب عديدة منها :

أ- التذوق المختلف "الأذواق العالية المتميزة" .

ب- مجالات وجوانب وأشكال خاصة بالمنتج والخدمة .

ج- خدمات متميزة .

د- توفير قطع الغيار لأي عميل وفي أي مكان .

هـ- التصميم الهندسي والأداء التميز .

و- التركيز على خدمات وسلع تحقق المركز الاجتماعي .

ز- زيادة درجة الثقة والمصداقية في المنتج .

ح- جودة التصنيع .

ط- القيادة التكنولوجية .

ي- تكامل خطوط الإنتاج خاصة التركيز على الإنتاج المستمر .

ك- بناء السمعة والصورة الذهنية القوية .

(3) الأنشطة التي تسمح بوجود فرص التميز والاختلاف :

إن الاختلاف أو التميز ليس مقصوراً فقط على النشاط التسويقي أو أقسام الإعلانات ، إنه يمتد لكي يتم تحقيقه والمشاركة فيه من مختلف أنشطة المنظمة ، وفرص التميز والاختلاف تتسع لتشمل الأنشطة جميعها في المنظمة ومنها :

أ- أنشطة الشراء والتخزين .

ب- عمليات الإنتاج .

ج- أنشطة البحوث والتطوير R&D .

د- أنشطة التصنيع .

هـ- أنشطة الإمداد والتوزيع .

و- أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة العملاء .

ز- أنشطة الموارد البشرية والتدريب .

(4) تحقيق الميزة التنافسية اعتماد على الاختلاف أو التميز :

إن التميز والاختلاف هو أساس تحقيق الميزة التنافسية ، فمن خلاله تقدم المنظمة المنتجات أو الخدمات المختلفة جوهرياً عن تلك التي يقدمها الخصوم والمنافسين ، هذا وتوجد مناهج متعددة لخلق القيمة للمشتري والتي تتحقق من خلال الاختلاف ومنها ما يلي :

أ- إنتاج المنتجات وتقديم الخدمات التي تؤدي إلى تخفيض التكاليف الإجمالية وبما يقلل من الأسعار التي يدفعها العميل .

ب- أداء الأعمال ومختلف الأشكال الإنتاجية بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة وتحسين أداء المنتج أو الخدمة التي يحصل عليها العميل .

ج- تقديم المنتجات والخدمات بالأساليب التي تؤكد على تحقيق الرضا للعميل وذلك من خلال الطرق غير الاقتصادية وغير الملموسة .

د- تقديم القيم الحقيقية والقيم المدركة والقيم الاستثنائية التي ترضي حاجات وطموحات وتطلعات العملاء وتجعلهم يقبلون ارتفاع أسعار منتجات وخدمات وعلامات الشركة .

هـ- هذا وتعتبر القيم الاستثنائية أو المميزة Signals Value هامة للعملاء وتحقق لهم قيم حقيقية خاصة :

- عندما تكون هذه القيم مميزة ومختلفة عما يقدم المنافسون .
- عندما يتم الشراء لأول مرة بالنسبة للعملاء .
- أو في حالة إعادة الشراء وتكراره .
- أو عندما يكون المشترين على درجة عالية من الوعي والثقافة.

ه- إن إستراتيجية الاختلاف أو التميز تصبح سلاحاً استراتيجياً للمنظمة وتحقق مكاسب عظيمة لها عندما تعتمد على :

- التفوق الفني .
- جودة المنتج .
- تقديم خدمات عظيمة الشأن للعملاء .

(5) مخاطر إستراتيجية الاختلاف :

ومن أهمها :

أ- قد تحدث مخاطر نتيجة الاختلاف الزائد وما يترتب عليه من ارتفاع الأسعار بدرجة أعلى من أسعار المنافسين ، أو أن جودة الخدمات والمنتجات تتسع لكي تكون أكبر من حاجات العملاء .

ب- إن الارتفاع المتزايد للأسعار نتيجة هذا التميز ، قد يدفع العملاء لمزيد من الارتباط بأسعار ومنتجات وخدمات المنافسين .

ج- تجاهل القيم التي يميزها ويفضلها العملاء ، من خلال تقديم قيم أخرى قد لا تتمشى مع حاجات العملاء وقيمهم .

د- عدم الفهم الواضح أو التحديد للقيم التي يرغب العملاء في الحصول عليها .

ه- الاعتماد على الاختلاف والتميز الذي لا يؤدي إلى تخفيض التكاليف.

الإستراتيجية الثالثة : إستراتيجية التركيز Focus Strategy

حيث تركز الشركة مجهوداتها على خدمة قطاعات محدودة من السوق أفضل من منافسيها ، وذلك أفضل من التركيز على السوق الكلي.

إن الشركات التي لها إستراتيجية واضحة سوف تؤدي عملها بكفاءة وسوف تحقق أرباحاً أفضل ، وسوف تزداد حصتها السوقية وتحقق الميزة التنافسية ، أما الشركات التي ليست لها استراتيجيات واضحة فسوف تخسر وقد تخرج من السوق إن لم تدرك نفسها وتعدل أوضاعها، وهذه الشركات هي التي تتبنى الوسطية وتحاول أن تفعل كل شيء جيداً ، ولكن في النهاية تجد نفسها لم تحقق الجدية والنجاح في أي شيء وتسمي هذه الشركات Middle – of – the – Roaders .

وحديثاً قدم أثنين من المستشارين هما Michael Treacy and Fred Wiersema تصنيفات جديدة للاستراتيجيات التسويقية التنافسية ، حيث رأوا أن الشركات تحصل على المواقع القيادية من خلال توفير القيمة

للعميل ، ويمكن للشركات تحقيق ذلك من خلال إتباع أي من الاستراتيجيات الثلاث التالية :

الإستراتيجية الأولى : التميز التشغيلي Operational Excellence

حيث تقوم الشركة بتحقيق القيم المتميزة للعملاء من خلال القيادة السعرية الملائمة للصناعة التي تعمل فيها ، فهي تخدم العميل الذي يرغب في الحصول على المصداقية والثقة ، المنتجات والخدمات ذات الجودة العالية ، ولكنه يرغب في الحصول على ذلك بأسعار رخيصة وسهلة مثل محلات Wal- mart , Dell .

الإستراتيجية الثانية : صداقة العملاء Customers Intimacy :

إن المنظمة عليها تقديم المنتجات والخدمات التي ترضي حاجات وتوقعات العملاء وحسب القطاع التسويقي الذي قررت استهدافه والتعامل معه، والمنظمة عليها بناء علاقات حميمة مع العملاء ، ومن خلال المعرفة يمكن تعلم ماذا يريد العملاء ؟ وكيف يمكن تعظيم القيمة لهم .

وفي سبيل ذلك فإن المنظمة عليها بناء قواعد بيانات Database خاصة بالعملاء وتدعم رجال التسويق لكي يستجيبون وبسرعة لحاجات العملاء . ويمكن من خلال ذلك بناء ولاء وإخلاص العملاء للمنظمة في الأجل الطويل ، مع تعظيم القيم التي يرغبها العملاء .

هذا وتقوم الشركات العالمية ببناء علاقات صداقة حميمة مع العملاء مثل شركات Sony , Lexus, Nordstrom, American Express .

الإستراتيجية الثالثة : قيادة المنتج Product Leadership :

تقدم المنظمة قيم متعاظمة للعملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومكثفة وقيادة هذا الاتجاه تنافسياً ، حيث تهدف إلى تملك التميز في المنتجات والخدمات بمفردها ، إن قادة المنتجات يقدمون أفكاراً جديدة أو حلول جديدة ويعملون من أجل تقديم المنتجات الجديدة للأسواق وبسرعة ، هم يخدمون العملاء الذين يرغبون في الحصول على منتجات وخدمات جديدة عالية القيمة لهم ، كما أنهم يركزون على تكاليف الإنتاج والخدمات حتى لا يتم زيادة الأسعار بطرق غير ملائمة ، ومن الشركات التي تتبع ذلك شركة Intel & Microsoft .

وهناك شركات كثيرة قد تتبع أكثر من إستراتيجية في نفس الوقت مثل شركة FedEx فهي تتبع استراتيجيات التميز التشغيلي وبناء الصداقات والعلاقات الحميمة مع العملاء .

3-المواقع والمراكز التنافسية :

يتم الحصول على الموقع التنافسي المميز عندما تستهدف الشركة تحقيق أهدافها في أي من الأسواق وفي أي وقت تراه مناسباً لها ، وتختلف الشركات في أهدافها ومواردها ، بعض الشركات تكون كبيرة ، والأخرى تكون صغيرة ، وبعضها يتوافر لديها موارد كثيرة والأخرى عكس ذلك ، وبعضها يكون قديماً في السوق والآخر يكون حديثاً ، وكلها تناضل وبسرعة من أجل زيادة الحصة السوقية Market share ، وأيضاً زيادة الربحية في الأجل الطويل ، والمنشآت تختلف في المواقع التنافسية لها من حيث استهداف الأسواق .

ويجب تشخيص الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة على الدور الذي تلعبه المنظمات في الأسواق المستهدفة Target Market وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي :

أ- قائد السوق Market Leader :

وهذا يتمثل في أي منظمة تعمل في أي صناعة ويكون لها نصيب أو حصة سوقية كبيرة ، وتمثل حصتها في السوق حوالي 40% .

ب- متحدي السوق Market Challenger :

وهذا يتمثل في أي منظمة تحاول جاهدة وتقاتل تنافسياً من أجل زيادة حصتها السوقية ، وتمثل حصتها الحالية 30% .

ج- تابع السوق Market Follower :

وهي عبارة عن المنظمة التي تمتلك حوالي 20% من الحصة السوقية، وهي التي تسعى للاحتفاظ بحصتها بدون أن يحدث اهتزاز أو خلل في توازنها .

د- المنافس المحدود بالسوق Market Nicher :

وهي الشركة التي تمتلك الـ 10% الباقية من الحصة السوقية ، ويتمثل ذلك في الشركات الصغيرة والتي تخدم تقسيمات سوقية محدودة.

4- استراتجيات قائد السوق :

إن معظم الشركات يكون لها معرفة وإدارة وترغب في قيادة السوق، إن قائد السوق هي الشركة التي يكون لها نصيب سوقي كبير وتقود دائماً الشركات الأخرى من خلال القيادة السعرية ، وهي التي تتحكم في تغيير

الأسعار ، تقديم منتجات جديدة ، كما يكون لها تغطية كبيرة في مناطق التوزيع ، وتتفق كثيراً في مجال الترويج وتنشيط المبيعات .

إن قائد السوق ربما يعجب أو لا يعجب المنافسين الآخرين ، لكنهم ينصاعون لسيطرته ، بصرف النظر عن احترامهم له أو عدم احترامهم له.

إن المنافسين يركزون على القائد كشركة مطلوب القيام معها بالتحدي أو التقليد أو التجنب .. ومن الشركات الرائدة في السوق محلات Wal Maret للتجزئة ، جنرال موتورز للسيارات General Motors ، IBM لأجهزة الحاسبات وخدمات وتكنولوجيا المعلومات Coca Cola للمشروبات ، ماك دونالدز Mc Donalds للوجبات السريعة وهكذا .

وتوضح الأشكال التالية العناصر السابقة :

شكل رقم (2)

هيكل السوق الافتراضي

قائد السوق	متحدي السوق	تابع السوق	المحدود بالسوق
%40	%30	%20	%10

شكل رقم (3)

الاستراتيجيات الخاصة بكل من

القائد ، المتحدي ، التابع ، المحدود بالسوق

قائد السوق	متحدي السوق	تابع السوق	المحدود بالسوق
التوسع في السوق الكلي حماية الحصة السوقية التوسع في الحصة السوقية	الهجوم المباشر الهجوم غير المباشر	التبعية القريبة التبعية البعيدة	الرضا بالعملاء الرضا بالأسواق الجودة ، السعر تنوع الصناعة

- إن حياة الشركات القائدة ليست سهلة فيجب أن تحافظ وبقوة على قيادتها، وهناك شركات أخرى تتحدى من خلال تركيزها على قوتها وعلى محاولة الحصول على الميزة من نقاط ضعفها ، وقائد السوق قد يجبر إلى النزول إلى المستوى أو الترتيب الثاني أو الثالث في السوق .
- إن الإبداع في المنتجات ربما يؤدي إلى القيادة ، ولكي تبقى المنظمة قائدة السوق ورقم واحد فيه عليها أن تتخذ واحد من ممارسات ثلاث هي :
  - إيجاد الطريقة المناسبة كزيادة الطلب الكلي .
  - حماية حصتها السوقية الحالية من خلال قيادتها بالممارسات والأفعال الدفاعية أو الهجومية .
  - محاولة التوسع في نصيبها السوقي حتى ولو كان هناك ثبات في حجم السوق .

وفيما يلي شرحاً لهذه الممارسات الثلاثة :

الأولى : زيادة الطلب الكلي :

ويتم ذلك من خلال :

1- إن المنظمة القائد تحصل على مكاسب أكبر عندما يحدث توسع في السوق الكلي .

2- يمكن لقائد السوق التوسع في الأسواق من خلال إيجاد مستخدمين جدد واستخدامات أكثر للمنتجات ، ويتم ذلك من خلال البحث عن أسواق جديدة محلياً أو دولياً ، كما يحدث في الدول النامية من قبل الشركات المتقدمة .

3- يمكن التوسع من خلال اكتشافات ودعم مستخدمين جدد للمنتجات، حيث يتم ذلك من خلال التركيز على الإعلانات وتنشيط المبيعات.

4- أخيراً يمكن أن يتم التوسع من خلال تشجيع الاستخدام عن طريق زيادة استخدام الأفراد وعائلاتهم وأصدقائهم للسلع والخدمات المقدمة لهم، مثل "التليفون المحمول" ، الكاميرات الرقمية ، والحاسبات الاليكترونية .

الثانية : حماية الحصة السوقية :

يجب على المنظمة القائدة وهي تتوسع في السوق أن تحمي منتجاتها وحصتها السوقية من هجوم المنافسين لها ، ويمكن لقادة السوق حماية مراكزهم التسويقية والسوقية من خلال :

(1) منع نقاط الضعف الخاصة بالشركة القائدة من وصولها ومعرفتها من قبل المنافسين ، يجب أن تبدو دائماً قوية وفعالة ، ويجب أن تكون أسعارها دائماً مرتبطة بقيم العملاء وبما يعزز العلامة التجارية

للمنظمة، وعليها دائماً الاحتفاظ بعلاقات قوية مع العملاء في الأجل الطويـل ، وعلى الشركة القائدة سد الثغرات حتى لا يقفز عليها المنافسون .

(2) إن أفضل دفاع هـو الهجـوم الفعـال عـلى المنافـسين ، ويـتم ذلـك مـن خـلال الابتكار والإبداع المستمر وذلك لقيـادة الـسوق والمنافـسة مـن خـلال تقـديم منتجات وخدمات جديدة للعمـلاء مـع كفـاءة عمليـة التوزيـع ، والمهـم هـو تخفيض التكاليف Cost Cutting .

(3) على هذه الـشركات أن تزيـد مـن كفاءتهـا التنافـسية وتـوفير القيمـة العاليـة للعملاء، وعندما تُهاجم من قبل المنافسين الذين يتحدونها عليها أن ترد عليهم بحسم وقوة .

الثالثة : زيادة الحصة السوقية :

- يمكن للمنظمة التـي تقـود الـسوق أن تحقـق النمـو مـن خـلال زيـادة حـصتها السوقية ، ففي أسواق كثيرة يمكن زيادة الحصة السوقية وذلك من خلال زيـادة حجـم المبيعـات ، وهـذا يـؤدي إلى زيـادة الربحيـة ، وهـذا مـا أوضـحته بعـض الدراسات ذات الصلة .
- كما أن دراسات أخرى وجدت أن كثـيراً مـن الـصناعات يوجـد بهـا شركـة كبـيرة الحجم وتحقق ربحية عالية ، وهناك منظمات أخرى متوسطة أو صغيرة تحقـق أرباحاً متواضعة ومحدودة داخل نفس الصناعة ، كما أن أدائها فقيراً .
- ويجب على المنظمات التي تفكر في زيادة الحصة الـسوقية ألا تعتقـد أن زيـادة الربحيـــة ســـوف يـــتم بـــسرعة ، ولكـــن يجـــب أن يكـــون لهـــا أولاً

إستراتيجية لزيادة الحصة السوقية ، وتوجد أمثلة كثيرة علـى أن الـشركات ذات الحصة السوقية الأكبر تحقق أرباحاً أقل مـن الـشركات ذات الحـصة الـسوقية الأقل. حيث أن تكاليف زيـادة الحـصة الـسوقية قـد تكـون أعـلى مـن العوائـد المتحققة.

- إن الشركات ذات الحصة السوقية الكبيرة تتجـه نحـو إنتـاج أربـاح أعـلى عنـدما تكون تكلفة الوحدة اقل من ذي قبل ، مثل نظام الإنتاج الكبير ، أو عندما تقدم المنظمة منتجات عالية الجودة وبأسعار أعـلى مـن التكـاليف الخاصـة بتحقيـق الجودة العالية .

5- استراتيجيات متحدي السوق :

- وهي عبارة عن المنظمات التي تحتل الترتيب الثاني أو الثالث في قيادة الـسوق ، ويكون وزنها أقل من الصناعة ذات الحجم الكبير مثل شركـات Pepsi , Ford , Colgate وهذه الشركات قد يكون لها إستراتيجية أو أثنين ، وهي تتحدى بشدة الشركة قائدة السوق أو المنافسين الآخرين في زيـادة نـصيبها الـسوقي ، ويمكنهـا اللعـب والمنـاورة والمواجهـة بمفردهـا تجـاه المنافـسين الآخـرين ولا تخـف مـن السقوط أو التدني لمستويات أقل مثل الشركات التابعة .
- وعـلى الـشركات متحديـة الـسوق أن تحـدد أولاً أي المنافـسين تتحـدى وماهي أهدافها الإستراتيجية ، ويمكن لها مهاجمة الشركة قائدة السوق والمنافسين الآخرين ، وهي تتعرض لمخاطر عالية إلا أن لهـا إسـتراتيجية جوهرية وفعالة للمكسب ، وقـد يكـون هـدفها انتـزاع قيـادة الـسوق لهـا ، فمحـلات Wal Maret بـدأت كـشركات صـغيرة Nicher ثـم

نمت بسرعة من خلال تحدي الشركة الرائدة للسوق آنذاك وهي محلات Sears وأخيراً وصلت وول مارت إلى قيادة السوق وذلك في خلال أقل من 25 عاماً .

- وهناك بعض متحدي السوق قد تكون أهدافهم هي انتزاع جزء كبير من الحصة السوقية للمنافس القائد أو المنافسين الآخرين ، وقد يتجنب متحدي السوق الشركة القائدة ، وبدلاً من ذلك يتحدى المنشآت المماثلة له في الحجم أو المنشآت المحلية الصغيرة ، وهذه الشركات الصغيرة قد تكون اقل منه من الناحية المالية ، وتخدم العملاء بطريقة ليست جيدة وتبقى النقطة الهامة وهي أن المتحدي قد يختار الفرص بعناية ودقة ويدافع عنها بقوة ويحقق أهدافه بوضوح.
- والسؤال هو : كيف يمكن لمتحدي السوق مهاجمة المنافس الذي يختاره جيداً ويحقق استراتيجياته ؟ أنه قد يحقق ذلك من الهجوم المباغت من خلال تقديم منتجات جديدة ، أو أسعار مرضية ، أو توزيع جيد ، إنه يهاجم المنافس القوي أكبر من مهاجمته للمنافس الضعيف ، والناتج يعتمد على من تكون له القوة الأكبر والاحتمال الأطول .
- وإذا كانت موارد المتحدي محدودة وأقل من منافسيه فإن الهجوم المباشر والمباغت سوف يكون محدوداً وضعيفاً ، ولذا فسوف يكون الهجوم غير مباشراً على نقاط ضعف المنافسين أو على الفجوة التي لم يستطع المنافسون تغطيتها .

6- استراتيجيات تابع السوق :

- ليست كل الشركات التي تعمل في السوق تسعى إلى تحدي الشركات الرائدة أو القائدة ، وقد لا يصلح التحدي في أوقات معينة ، فإذا قامت شركة متحدية بتقديم سعر منخفض أو تحسين الخدمة أو إضافة جوانب متميزة للمنتج ، فإن المنافس الآخر قد يمكنه إبطال مفعول هذه الممارسات وهذا الهجوم ، حيث أن قائد السوق يظل قوياً مادام العملاء يتعاملون معه وخارج سيطرة الأعداء أو الخصوم المنافسين ، ولذا فإن شركات كثيرة تفضل أن تكون تابعة عن أن تكون متحدية للشركات القائدة في السوق .
- إن الشركات التابعة يمكنها جني مكاسب كثيرة ومزايا متعددة ، فالشركات القائدة تكون لها ممارسات واستراتيجيات نافعة مثل تقديم منتجات جديدة ، التوسع في التوزيع ، تعلم السوق ويمكن للتابع أن يستفيد ويتعلم من خبرات الشركات القائدة ، فيمكنه الاستفادة من البرامج والمنتجات التي يقدمها قائد السوق وذلك باستثمارات أقل ، وبالرغم من أن التابع لا يمكنه قهر القائد أو التغلب عليه ، إلا أنه يمكنه تحقيق أرباح كثيرة .
- إن التبعية لا تعني التقليد الأعمى والكامل لأفعال الشركات القيادية في السوق ، فالتابع يمكنه معرفة كيفية الحفاظ على عملائه الحاليين ، ومحاولة كسب عملاء جدد حتى ولو كانوا قله فهذا يكون في صالحه ، وعليه إيجاد التوازن السليم بين التبعية القريبة والكافية واللازمة لأخذ وكسب عملاء من الشركات القائدة ، وبين التبعية الكاملة والبعيدة لتجنب انتقام الشركة القائدة .

- إن كل تابع يحاول أن يجد الميزة الأفضل لسوقه المستهدف وفي النطاق الذي يعمل فيه ، ومن حيث الخدمات ، التمويل وهكذا ، ويمكن القول بأن التابع يعتبر هدف كبير يمكن مهاجمته من متحدي السوق ، وبالإضافة إلى ذلك على التابع أن يحافظ على أن تكون تكاليفه الصناعية منخفضة ويقدم منتجات وخدمات عالية الجودة وعليه دخول الأسواق الجديدة كلما كان ذلك متاحاً له .

7- استراتيجيات الشركات المحدودة في السوق :

- إن معظم الصناعات تشمل منظمات ومنشآت صغيرة ومحدودة تعمل في سوق هذه الصناعة ، وبدلاً من أن تركز هذه المنشآت على السوق ككل أو حتى على قطاعات سوقية كبيرة ، فإنها تركز على الأسواق الفرعية Subsegments ، وهذه الشركات تكون محدودة الموارد ، ولكن الأقسام الصغيرة في المنشآت الكبيرة قد تكون لها استراتيجيات الشركات المحدودة Nicher Firms ، فهذه المنشآت يكون لها نصيب سوقي محدود من السوق الكلي ، كما يمكنها أن تكون ناجحة تماماً وتحصل على أرباح من خلال الذكاء والخبرة .
- إن الشركات المحدودة يمكنها تحقيق أرباح لأنها تخدم مجموعة محددة من العملاء وخاصة وليس كل السوق مثل الشركات الكبيرة ، وهي تضيف القيمة للعملاء ، فبينما الشركات الكبيرة تحقق أحجاماً أعلى من المبيعات والربحية فإن الشركات المحدودة تحقق الأرباح الحدية في إطار التكاليف الحدية .

- إن هذه الشركات تحاول أن تجد لها أسـواقاً محـدودة وفي نفـس الوقـت تكـون آمنة ومربحة وتحقـق لهـا النمـو ، كـما أن هـذه الـشركات لـيست ذات أهميـة للشركات الكبيرة أو المنافسة ، وتتعرض الـشركات المحـدودة مـن منافـسة بعـض الشركات الكبيرة خاصة إذا تبنت الشركات المحـدودة اسـتراتيجيات أو تكتيكـات للنمو وبناء المهارات وبناء علاقات جيدة مـع العمـلاء ، تهـدد مـصالح الـشركات الكبيرة .
- إن الفكرة الأساسـية للـشركات المحـدودة هـي التخـصص ، فهـذه الـشركات قـد تتخصص في أحد الأسواق ، أو المنتجات ، أو العمـلاء ، أو حتـى في أحـد خطـوط المزيج التسويقي ، فقد تتخصص هذه الشركات في خدمة المستخدم النهائي End User ، مـثلما تتخـصص منـشأة قانونيـة في الجـرائم ، القـانون المـدني ، قـانون الأعمال التجارية ، ويمكن لهـذه الـشركات ذات التـأثير المحـدود أن تتخـصص في خدمة جماعة من المستهلكين أو العملاء محددة الحجـم ، فالـشركات المحـدودة يمكنها خدمة مجموعات صغيرة أو متوسطة من العملاء والـذين قـد يتجـاهلهم المنافسون الكبار .
- وبعض الشركات المحدودة يمكنها التركيز على عميل أو عملاء محددين يتم البيع لهم والتعامل معهم حتى ولو في منـاطق إقـامتهم ، فمحـلات وول مـارت Wal Mart وجنرال موتـورز GM تتبنـي عمليـة البيـع الجغـرافي للعمـلاء سـواء عـلى النطاق المحلي / القومي / العالمي .
- إن جودة أسـعار الـشركات المحـدودة تـرتبط بـأعلى وأدنى سـعر سـائد في السوق ، كما تقدم هذه الشركات خدمات للعملاء لا يمكن للشركات الكبـيرة والمنافـسة الأخـرى تقـديمها ، وتتحمـل هـذه الـشركات بعـض

المخاطر ، فقد تنمو إلى المرحلة التي تجعلها تمثل خطراً على المنافسين الكبار ، ولمعالجة والتخفيف من حدة هذه المخاطر فإن بعض الشركات تندمج معاً وتكون تحالفاً من الشركات الصاعدة أو الناشئة من شركتين أو ثلاثة ، وهذا يؤدي إلى زيادة فرص هذه الشركات في البقاء Survival ، لأن الشركات الكبيرة في هذه الحالة سوف تفضل إستراتيجية الشركات الناشئة المتعددة ، لأن الأخيرة تقدم خدمات أفضل للسوق الكلي .

رابعاً : التوازن بين توجهات العملاء والمنافسين

أي كانت الشركة التي تعمل في السوق هل هي قائدة أو متحدية أو تابعة أو محدودة فإنها تعمل في سوق المنافسة وعليها أن تجد الإستراتيجية التسويقية التنافسية والتي توفر لها موقعاً تنافسياً متميزاً ، ويجب أن تتميز استراتيجياتها بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات التنافسية البيئية .

وهناك بعض المفاهيم المرتبطة بهذا التوازن بين توجهات العملاء والمنافسين ، ومنها :

- **المنظمة المركزة على المنافس .Competitor Centered Co**

وهي من الشركات أو المنظمات التي تقضي معظم وقتها في السباق مع المنافسين ومتابعة تحركاتهم وحصصهم السوقية ومحاولة إيجاد الإستراتيجية التي تقاومهم بها ، إن هذا المنهج له بعض الجوانب الايجابية والسلبية ، فعلى الجانب الايجابي فإن الشركة تظهر وتتبني التوجه القتالي مع

المنافسين، فهي تبحث عن نقاط ضعف المنافسين ونقاط ضعفها والتي تؤثر على موقعها التنافسي .

وعلى الجانب السلبي فإن الشركة تصبح دائماً في موقف رد الفعل Reactive بدلاً من أن تركز على إستراتيجية بناء علاقات مع عملائها ومورديها، إن حركاتها مبنية ومرتبطة وتابعة لحركات المنافسين ، والنتيجة أنه في نهاية الأمر ربما تندمج أو تتوسع ممارساتها في الصناعة ، مفضلة ذلك عن استهداف الوصول إلى طرق جديدة للإبداع لخلق قيمة أكبر للعميل.

- **المنظمة المركزة على العميل : Customer – Centered Co.**

وهي عبارة عن المنافس الذي يركز على تطوير العملاء من خلال تصميم الاستراتيجيات السوقية وتوفير القيمة الكبيرة للعملاء المستهدفين، إن هذه المنظمات يكون لها موقع تنافسي متميز ذلك لأنها تحدد الفرص السوقية الجديدة وتضع الاستراتيجيات طويلة الأجل التي تحقق لها هذه الفرص وتجعل موقعها متميزاً .

إن الارتباط بالعميل ومحاولة إشباع حاجاته وتحقيق رغباته وتوفير القيمة المضافة له يمكن المنظمة من تحديد أي المجموعات الاستهلاكية وما هي الحاجات الضرورية الهامة والمطلوب خدمتها وتوفيرها .

ثم بعد ذلك تستطيع الشركة تركيز مواردها من أجل توفير القيمة للمستهلك المستهدف .

- **المنظمة المركزة على السوق Market - Centered Company :**

وفي الواقع العملي فإن منظمات اليوم تتبنى الشركات المركزة على السوق، وهي عبارة عن الشركات التي تعطي أهتماماً متوازناً للعملاء والمنافسين عند تصميم استراتيجياتها التسويقية ، أي هي المنظمات التي تندمج وتتوازن مع حاجات وقيم العملاء ومع الظروف ومواقع المنافسين في السوق ، بحيث لا تدع المنافسين يستأثرون ويؤثرون في العملاء بمفردهم .

هذا ويوضح الشكل التالي أن للشركات أربعة توجهات واهتمامات كما يلي :

شكل رقم (4)

توجهات الشركات التنافسية

التركيز على المنافسين	التركيز على العملاء: نعم	التركيز على العملاء: لا
لا	التوجه بالعملاء (2)	التوجه بالمنتج (1)
نعم	التوجه بالسوق (4)	التوجه بالمنافسين (3)

ويوضح الشكل أنه في المرحلة الأولى فإن الشركات تتوجه بالمنتج مع إعطاء إهتمام أقل أما إلى العملاء أو المنافسين في المرحلة الثانية يتم التركيز على المستهلك والبدء بإعطاء اهتمام أكبر له وفي المرحلة الثالثة

التركيز يكون على المنافسين حيث تبدأ الشركة في التوجه بأهتماماتها تجاه المنافسين.

في المرحلة الرابعة يتم التوجه بالسوق لإعطاء اهتمام متوازن لكل من العملاء والمنافسون ، فبدلاً من أن تركز المنظمة على كيفية تدمير أو سحق المنافسين ، عليها أن تتعرف على الطرق الجديدة والتي يستخدمها المنافسون وتستفيد منهم ، وبما يحقق القيمة لعملائها نحو تحقيق رغباتهم وأهدافهم .

خلاصة الفصل :

يركز هذا الفصل على الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي تؤدي إلى خلق الميـزة التنافسية للمنظمة ، ولذا فإن هذا الفصل ركز على مناقشة الجوانب التالية :

أولاً : تحليل المنافسين من خلال تحديد من هم المنافسون والتعـرف عـلي أهـدافهم واستراتيجياتهم التنافسية وتقييم وضعهم التنافسي .

ثانياً : مناقشة كيف يمكن للمنظمة أن تختار المنـافس الـذي تهاجمـه والأخـر الـذي تتجنبه ، وذلك من خلال معرفة المنافس القوي مـن الـضعيف ، القريـب مـن البعيد ، الجيد من السيئ .

ثالثاً : تم مناقشة الاستراتيجيات التنافسية وكيفية وضـعها ومنـاهج ذلـك ، وتحديـد الاسـتراتيجيات التنافـسية الأساسـية ، وتحديـد الموقـع التنافـسي للمنظمـة في الأسواق التي تعمل فيها .

رابعـاً : تعرفنـا عـلى مفـاهيم واسـتراتيجيات الـشركات القائـدة والمتحديـة والتابعـة والمحدودة في السوق التنافسي ، وكيـف يمكـن لكـل منهـا الـدفاع عـن نفـسها وحماية حصتها السوقية وزيادتها وتحقيق النمو والتوسع خاصة في الربحية .

خامساً : أوضحنا كيف يكون التوازن بين التوجه بالمستهلك والتوجـه بالمنـافس، وبمـا يحقق التميز التنافسي للمنظمة المعنية .

أسئلة وتطبيقات للمناقشة

السؤال الأول : عرف كل مفهوم من المفاهيم التالية :

1- تحليل المنافس
2- الشركة المركزة على المنافسين
3- الشركة المركزة على العملاء
4- القياس إلى نمط .
5- الميزة التنافسية
6- المزيج التسويقي
7- الإستراتيجية التسويقية التنافسية
8- القيادة السوقية
9- التحدي السوقي
10- التبعية السوقية
11- الأسواق المستهدفة

السؤال الثاني : اذكر وبدون شرح :

1- خصائص المنافس الجيد .
2- خصائص المنافس السيئ .
3- أذكر خطوات تحليل المنافس مع تعريف كل خطوة .
4- مفهوم وخصائص نظام الذكاء التنافسي .

السؤال الثالث : أذكر مناهج الإستراتيجية التسويقية التنافسية مع بيان مفهوم ما يلي :

1- إستراتيجية التميز .
2- إستراتيجية التركيز .
3- إستراتيجية التميز التشغيلي
4- إستراتيجية بناء علاقات الصداقة مع العملاء .
5- إستراتيجية قيادة المنتج .

السؤال الرابع : أشرح بإيجاز :

1. كيف يمكن زيادة الطلب الكلي في السوق التنافسي ؟
2. كيف يمكن لشركة ما حماية حصتها السوقية ؟
3. كيف يمكن لشركة ما زيادة حصتها السوقية ؟

السؤال الخامس : أذكر كيف يتم إحداث التوازن في الاهتمامات الموجهة من الشركات بين كل من المنافسين والعملاء ؟

السؤال السادس : ما هي فائدة التحليلات التالية في بناء الاستراتيجيات التسويقية التنافسية ؟

1- المنافسون الأقوياء والمنافسون الضعفاء .
2- المنافسون الأقرب والمنافسون الأبعد .
3- المنافسون الجيدون والمنافسون السيئون .

السؤال السابع : كيف يمكن تحديد استراتيجيات المنافسين لشركة ما ؟

السؤال الثامن : إن إتباع إستراتيجية تنافسية معينة قد يكون مناسباً لشركة وغير مناسب لأخرى ... ناقش هذه العبارة في ضوء ما تم عرضه في هذا الفصل مطبقاً ذلك على بعض الشركات المصرية أو العربية المتميزة محلياً وإقليمياً ودلياً ، مقارناً هذا التميز بالتميز السائد في شركات ومنظمات أعمال عالمية مثل GE , FedEx , GM , H.P, Wal Mart وغيرها .

السؤال التاسع : إذا طلب منك تقريراً عن وضع إستراتيجية تسويقية تناسب شركة ما وأنت تعمل في هذه الشركة ، ما هي مواصفات الإستراتيجية التي تضعها لشركتك ؟

السؤال العاشر : أذكر ما يعنيه كل مفهوم من المفاهيم التالية :

1- Benchmarking .
2- Market share.
3- Market leader.
4- Market Follower.
5- Excellence Strategy.
6- Competitive Marketing Strategy.
7- Market Nicher.
8- Market Challenger.
9- Market – Centered Company.
10- Customer Centered Company.
11- Competitor - Centered Company .
12- Competitive Advantage .

مراجع الفصل

المرجع الرئيسي :

1- Philip Kotler & Gary Armstrong, Principles of Marketing , N. J., Prentice Hall, 2006.

مراجع أخرى ذات صلة :

2- Gareth R. Jones & Jennifer H. George, Contemporary Management , N. Y., Mc Graw – Hill, 2008.

3- Shaker A. Zahra, et al., Strategic Management, Boston, IRWIN, 1996.

4- Thompson, A. & Strickland, J., Strategic Management , Boston, IRWIN, 1996.

5- Nigel slack, et al., Operations Management , N. Y., Prentice-hall, 2004.

محتويات الكتاب

هــــــذا الكتـــــــــاب

إن مجال التخطيط الاستراتيجى يعتبر أحد المجالات المتميزة والقوية فى نطاق ادارة الأعمال خاصة الدولية ، حيث من خلاله تتحدد رؤية ورسالة وأهداف واستراتيجيات المنظمة ، وبالتالى تخفيض حالات عدم التأكد أو الغموض فى المستقبل خاصة فى ظل المتغيرات الدولية الاقتصادية والسياسية والثقافية المتلاحقة والسريعة .

ويتناول الكتاب الذى بين أيدينا سبعة موضوعات أساسية فى مجال التخطيط الاستراتيجى ، وتتنوع هذه الموضوعات ما بين الادارة الاستراتيجية والتحليل البيئى وتطبيقات التخطيط الاستراتيجى فى مجال الموارد البشرية وتحقيق الابداع والتميز التنافسى .

نرجو من الله سبحانه وتعالى التوفيق والسداد لكل من يقرأ هذا الكتاب ويحقق له الاستفادة المرجوة سواء كان طالباً أم باحثاً أم ممارساً .

والله ولى التوفيق ،،

النـــاشـــر

عبد الحي أحمـــد فـؤاد

ISBN 978-977-358-338-5



دار الفجر للنشر و التوزيع

4 شارع هاشم الأشقر - النزهة الجديدة - القاهرة تليفون : 26246252 فاكس : 26246265

info@daralfajr.com www.daralfajr.com